

Trabajo de Final de Master

## Ingeniería de Organización

### Plan de negocio de Kids Time Out, empresa de actividades extraescolares para jóvenes.

#### MEMÓRIA

**Autor:** Jose A. Gallego Naya  
**Director:** Gema Calleja Sanz  
**Convocatoria:** 06 2017



Escola Tècnica Superior  
d'Enginyeria Industrial de Barcelona



## Resumen

En la sociedad actual que nos rodea, cada vez se vive más de lleno en la movilidad y en la vorágine del día a día. Ante esta situación se plantea la necesidad de la creación de una empresa/servicio que cubra las necesidades del sector del entretenimiento y/o actividades extraescolares para niños entre 3 y 12 años.

En el presente proyecto se pretende desarrollar un plan de negocio referente a la creación de una empresa para el sector de las actividades extraescolares. Esta empresa persigue relacionar personas o entidades que ofrezcan actividades extraescolares, con padres o madres que estén buscando estas actividades y que con la utilización de nuestro servicio se cree un vínculo de unión y confianza entre ellos.

Esto se conseguirá mediante una atención personalizada y enfatizando la componente social, a la hora de poder valorar la calidad de los servicios ofrecidos, para que otras personas interesadas puedan leer estas valoraciones y de esta manera convertirnos en un *hub* de unión necesario. Además, se llevará a cabo una estrategia de focalización en un público objetivo determinado, a fin de poder administrar de una manera más eficiente los recursos disponibles y poder satisfacer mejor de esta manera a este público objetivo seleccionado.

En cuanto a la monetización del modelo de negocio se utilizará el modelo *freemium*, que de esta manera permitirá inicialmente el uso del servicio gratuitamente, aunque si se quieren unas mayores prestaciones habrá unas tarifas asociadas.

La inversión inicial necesaria sería de unos 25.000 €, que es una inversión bastante contenida. Debido a ello, en el primer año de actividad se podrá recuperar la inversión inicial y comenzar a tener beneficios, teniendo en cuenta el escenario planteado.

Para poder llevar a cabo este proyecto, se necesitaría un equipo interdisciplinar formado por 4 personas, que abarcarían los principales procesos estratégicos y operativos de la empresa. El hecho que el emprendedor del proyecto tenga formación en el ámbito de la educación es un valor añadido que aporta una visión más global y con más conocimiento del ámbito educativo.

Como conclusión, se ha podido extraer que el mercado actual muestra unas grandes posibilidades para un proyecto de estas características. Las actividades extraescolares tienen una gran acogida entre el nicho de mercado al cual se destina. Con los análisis realizados la puesta en marcha de Kids Time Out sería un proyecto viable, además de con potencial de obtener grandes beneficios.

# Sumario

<b>RESUMEN</b>	<b>1</b>
<b>SUMARIO</b>	<b>2</b>
<b>1. GLOSARIO</b>	<b>5</b>
<b>2. PREFACIO</b>	<b>8</b>
2.1. Origen del proyecto .....	8
2.2. Motivación .....	8
2.3. Requerimientos previos .....	8
<b>3. INTRODUCCIÓN</b>	<b>10</b>
3.1. Objetivos del proyecto .....	10
3.2. Alcance del proyecto .....	10
3.3. Idea de negocio .....	11
<b>4. ANÁLISIS DEL ENTORNO</b>	<b>12</b>
4.1. Análisis del entorno general .....	12
4.1.1. Factores Políticos .....	12
4.1.2. Factores Económicos .....	14
4.1.3. Factores Socioculturales .....	16
4.1.4. Factores Tecnológicos .....	17
4.1.5. Factores Ecológicos .....	18
4.1.6. Factores Legales .....	19
4.2. Análisis del entorno específico .....	20
4.2.1. Clientes .....	20
4.2.2. Proveedores .....	21
4.2.3. Nuevos entrantes .....	21
4.2.4. Productos Sustitutivos .....	21
4.2.5. Competencia .....	22
4.3. Competencia Directa .....	22
4.4. DAFO .....	27
<b>5. PLAN DE MARKETING</b>	<b>30</b>
5.1. Estudio de mercado .....	30
5.2. Segmentación .....	39
5.2.1. Selección del público objetivo .....	39
5.3. Marketing Mix .....	40
5.3.1. Producto .....	40

5.3.2.	Precio .....	44
5.3.3.	Distribución .....	47
5.3.4.	Promoción .....	47
5.3.4.1.	Motores de búsqueda.....	48
5.3.4.2.	Correo electrónico .....	52
5.3.4.3.	Redes Sociales .....	52
5.3.4.4.	Folletos publicitarios .....	53
5.3.4.5.	Charlas o colaboraciones .....	54
5.3.4.6.	Resumen promoción .....	54
<b>6.</b>	<b>PLAN DE ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>57</b>
6.1.	Forma jurídica.....	57
6.2.	Descripción de las funciones.....	59
6.3.	Estructura organizativa.....	61
<b>7.</b>	<b>PLAN ESTRATÉGICO Y DE CONTINGENCIA .....</b>	<b>63</b>
7.1.	Misión, visión y Valores .....	63
7.2.	Plan Estratégico .....	64
7.3.	Plan de Contingencia .....	68
7.3.1.	Identificación de los riesgos .....	68
7.3.2.	Análisis cualitativo de los riesgos .....	69
7.3.3.	Estrategias de contingencia .....	70
<b>8.</b>	<b>PLAN DE OPERACIONES .....</b>	<b>73</b>
8.1.	Localización .....	73
8.2.	Identificación y mapa de procesos .....	73
8.2.1.	Estratégicos.....	74
8.2.2.	Operativos .....	74
8.2.3.	Soporte .....	75
8.3.	Planificación y programación de actividades .....	76
8.3.1.	Cronograma .....	78
<b>9.</b>	<b>PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO .....</b>	<b>79</b>
9.1.	Ingresos .....	79
9.2.	Inversión inicial .....	81
9.3.	Gastos corrientes .....	84
9.4.	Cuenta de pérdidas y ganancias.....	86
9.5.	Balance.....	88

9.6. Análisis VAN y TIR .....	92
<b>10. IMPACTO MEDIOAMBIENTAL Y SOCIAL .....</b>	<b>93</b>
10.1. Impacto medioambiental .....	93
10.2. Impacto social .....	93
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>94</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>95</b>
Referencias bibliográficas.....	95
Bibliografía complementaria .....	96

# 1. Glosario

**App:** Aplicación de software que se instala en dispositivos móviles o *tablets* para ayudar al usuario en una labor concreta, ya sea de carácter profesional o de ocio y entretenimiento.

**D.A.F.O:** Es una herramienta de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas y su situación externa.

**Euribor:** Es el acrónimo de *Euro Interbank Offered Rate* o “tipo europeo de oferta interbancaria”. El Euribor es el tipo medio de interés al que se prestan euros entre sí los distintos bancos europeos.

**Freemium:** Es un modelo de negocio que funciona ofreciendo servicios básicos gratuitos, mientras se cobra por otros más avanzados o especiales.

**F.M.I:** El Fondo Monetario Internacional es una institución internacional que fomenta la estabilidad del sistema monetario internacional entre otros objetivos.

**Google AdWords:** Es un servicio y un programa de la empresa Google que se utiliza para ofrecer publicidad patrocinada a potenciales anunciantes.

**Hosting:** Servicio en el cual almacenar en un disco duro de un servidor, programas o datos necesarios para el funcionamiento de una web o *app*.

**Hub:** Punto de encuentro para los emprendedores para mantener el contacto y poder crear proyectos conjuntos.

**I.N.E:** El Instituto Nacional de Estadística es un organismo autónomo adscrito al Ministerio de Economía y Hacienda. Su tarea principal y de mayor tradición es la de elaborar estadísticas públicas, que son estudios oficiales sobre la situación y evolución de la población, la economía y la sociedad de España.

**I.P.C:** El Índice del Precio al Consumidor es un índice económico en el que se valoran los precios de un predeterminado conjunto de bienes y servicios, englobados en la cesta familiar, que una cantidad de consumidores adquiere de manera regular, y la variación con respecto del precio de cada uno, respecto de una muestra anterior.

**I.R.P.F:** El Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas es un impuesto que grava la renta obtenida en un año natural por las personas físicas residentes en España o contribuyentes.

**I.S:** El Impuesto sobre Sociedades es un tributo que grava la renta de la empresas y demás

personas jurídicas; un gravamen que se aplica a los beneficios que obtienen las sociedades mercantiles y otras entidades jurídicas.

**Marketing Mix:** Es un análisis de estrategia de aspectos internos, desarrollado por las empresas. Se analizan cuatro variables básicas de su actividad: producto, precio, distribución y promoción.

**Networking:** Creación de una buena red de contactos para crear oportunidades de negocio.

**Newsletters:** Los boletines de noticias son una publicación que las empresas envían regularmente a sus afiliados para informarles sobre sus nuevos productos, sus mejores promociones y las últimas noticias de interés.

**P.E.S.T.E.L:** El análisis PESTEL es una herramienta de análisis del entorno macroeconómico. Sirve para estudiar los sistemas económicos de una región en su conjunto.

**P.I.B:** El producto interior bruto o producto bruto interno (PBI), es una magnitud macroeconómica que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final de un país (o una región) durante un período determinado de tiempo (normalmente un año).

**Segmentación:** La segmentación de mercado es el proceso de dividir o segmentar un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes.

**S.E.M:** Es el acrónimo de *Search Engine Marketing* campañas de anuncios de pago en buscadores, aunque realmente, el SEM se refiere a cualquier acción de Marketing dentro de los buscadores, sea de pago o no.

**S.E.O:** Es el acrónimo de *Search Engine Optimization*, un conjunto de medidas para mejorar el posicionamiento de una página Web (dirección), en el ranking o posición de los diferentes motores de búsqueda.

**Startup:** Empresa pequeña o de reciente creación, delimitada en el tiempo y, por lo general, relacionada con el sector tecnológico.

**T.I.R:** La Tasa Interna de Retorno es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión. Es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto.

**V.A.N:** El Valor Actual Neto es una herramienta financiera que mide la diferencia entre el dinero que entra a la empresa y la cantidad que se invierte en un mismo producto para ver si realmente es un producto (o proyecto) que puede dar beneficios a la empresa.



## **2. Prefacio**

### **2.1. Origen del proyecto**

Actualmente en la sociedad española ha habido un cambio en las pautas del comportamiento de las familias. Con la entrada en el mundo laboral, de ambos miembros de una pareja, se ha producido una dificultad en cuanto a la gestión del tiempo el cual los hijos están fuera de su horario escolar y en el que los padres aún están en horario laboral [1].

La conciliación laboral con la familiar, ha pasado a representar uno de los mayores problemas cotidianos que sufren la mayoría de la población con hijos a su cargo. Este se manifiesta como una serie de dificultades personales pero que, en el conjunto de la población, hacen de él una cuestión importante a resolver [1].

Para enfrentarse a él, han surgido multitud de actividades extraescolares en diversos ámbitos e inquietudes, que hace que los niños/jóvenes al acabar su horario escolar, puedan continuar en ellas para que sus padres una vez han acabado su jornada laboral, puedan recogerlos [2].

### **2.2. Motivación**

Ante la situación actual, teniendo en cuenta la creciente demanda de actividades extraescolares que se está produciendo, se abre la posibilidad de la creación de un servicio que facilite a los padres la contratación de esta clase de servicios para sus hijos [2].

### **2.3. Requerimientos previos**

Para la realización de este proyecto, de plan de negocio para la creación de una empresa que entre como actor dentro del mundo de las actividades extraescolares se aplicarán los conocimientos y competencias adquiridas dentro del ámbito de la Ingeniería de Organización.

Estas específicamente han sido las adquiridas en las asignaturas:

- Dirección Comercial
- Dirección de Personal
- Dirección Financiera
- Emprendimiento Técnico
- Dirección de Empresas
- Gestión de Proyectos
- Modelos y Herramientas de Decisión
- Control de Gestión y Costes
- Introducción a la Investigación en la Ingeniería de Organización

### 3. Introducción

Ante la situación actual, de dificultad en conciliar la vida laboral de los padres con la escolar de sus hijos, se abre un nicho de mercado consistente en poner en contacto a estos padres con los profesionales del sector que ofrecen actividades escolares fuera del horario lectivo.

Por un lado, padres que necesitan contratar los servicios de personal especializado en la atención a menores para la realización de actividades extraescolares consistentes en multitud de disciplinas como pueden ser el estudio de idiomas, clases de repaso de contenidos escolares, clases artísticas como baile, teatro o pintura u otro tipo como pueden ser las actividades deportivas.

Por otro lado, profesionales del sector que se dedican a impartir este tipo de actividades y que necesitan una vía para promocionarse y hacerse visibles ante las personas que pueden contratarlos. La creación de este servicio les facilitará la tarea de captación de clientes, al poder disponer de un servicio que les pondrá poner en contacto directamente con ellos, únicamente registrándose en él.

El entorno en el que se pretende desarrollar su estudio y aplicación es en el ámbito español, acotándose aún más teniendo en cuenta que su diseño e implementación en el mercado estará pensando para ámbitos eminentemente urbanos, con núcleos de población importantes, para que la oferta y demanda puedan ser adecuadas para su viabilidad. Además, se ha de tener en cuenta para su viabilidad, que el gasto medio de los hogares es 1,6 veces superior en las zonas más pobladas que en las menos pobladas [3].

#### 3.1. Objetivos del proyecto

El objetivo principal del proyecto es el estudio de la viabilidad funcional y económica del lanzamiento de un servicio de estas características. Para ello se analizará qué necesidades específicas se pretende cubrir y se crearán los planes y acciones que se necesitarán para su creación y puesta en marcha.

#### 3.2. Alcance del proyecto

Con el presente proyecto se pretender abarcar la creación de un plan de negocio que se fundamentará en un análisis del entorno externo y específico, determinando las necesidades a cubrir. A continuación, la realización de un estudio del mercado, concreción de unas

estrategias comerciales, definición de unas estrategias empresariales y el cálculo de resultados financieros, teniendo en cuenta varios escenarios, y posteriormente la viabilidad del proyecto.

### 3.3. Idea de negocio

En el presente proyecto se pretende desarrollar el modelo de negocio y la viabilidad de un negocio que consista en un servicio web, que relacione padres con hijos/as que necesiten servicios de actividades extraescolares para ellos/as, con personas que a su vez ofrezcan sus servicios relacionados con actividades extraescolares.

La propuesta de valor es ser un punto de encuentro, a modo de *hub* que una oferta y demanda y por lo tanto generar el valor añadido de ser el actor necesario de unión de los dos colectivos. Se pretende ser la pieza entre medio de los dos engranajes, para que de esa manera se pueda facilitar a las partes de un lado y otro del tablero, la tarea de poder encontrarse y establecer un vínculo profesional. A modo de ejemplo, como sucede hoy en día en múltiples sectores, como podría ser el de la hostelería y restauración, que antaño el cliente final era el que buscaba sin referencias donde hospedarse o ir a comer, y se relacionaba directamente con el hotel o restaurante elegido y para lo que hoy en día existen multitud de servicios o empresas que intermedian entre ellos, para que así se puedan relacionarse de una manera más fácil y simple y que tanto unos como otros ganen en tener una demanda y oferta superior.

En cuanto a los clientes potenciales, el negocio está planteado para clientes finales que serán los padres/madres con hijos/as de entre 3 y 12 años, que serán finalmente los usuarios finales.

De esta manera, se optará por una estrategia de enfoque o especialización, para poder concentrarnos en un nicho de mercado en concreto y limitado. Con ello conseguiremos unos costes relativos bajos al centrarnos en un nicho en concreto, podremos adaptarnos a las necesidades especificadas del segmento objetivo de una mejor manera al dedicarnos a unos usuarios finales con un mayor grado de homogeneidad y por lo tanto nos podremos dedicar totalmente a satisfacer el nicho de mercado elegido.

Por todo lo descrito se desprende que la ventaja competitiva que se pretende obtener es la de tener un papel relevante en el sector que nos haga ser una pieza útil y necesaria dentro de él, junto a la estrategia de enfoque en un nicho concreto para así poder centrarnos en satisfacer completamente sus necesidades.

## 4. Análisis del entorno

### 4.1. Análisis del entorno general

Se estudiarán todos los factores que bajo un análisis PESTEL se pueden analizar.

#### 4.1.1. Factores Políticos

Se puede decir, que actualmente se está viviendo una situación de incertidumbre política a varios niveles, tanto autonómico, estatal e incluso mundial [4].

A nivel mundial, se están viviendo situaciones convulsas relacionadas con las tensiones políticas provocadas por los conflictos actuales y estos están provocando movimientos en las posiciones políticas de la población. Una parte de la sociedad reacciona con gran solidaridad ante la demanda de ayuda que necesitan estos países en conflicto, pero otra parte de la sociedad reacciona con proteccionismo y en favor de un mayor control fronterizo en sus países. Esto está provocando cambios en los gobiernos de los países, que han girado hacia una política basada en populismos, que transmiten a la sociedad discursos vacíos de contenido, pero con una retórica basada en lo que quieren escuchar. Esta situación es relevante a nivel europeo, ante las nuevas elecciones que se celebrarán en las dos principales economías de la zona euro Alemania y Francia. Por todo ello, esta deriva mundial se desconoce hasta a dónde nos va a llevar.

Por lo que respecta a España, se ha vivido durante el último año 2016, un periodo de inestabilidad política relacionada con la falta de gobierno que hubo durante casi un año [5]. Esta parece que ha disminuido ante el gobierno constituido, pero al ser un gobierno que no tiene una mayoría sólida para el gobierno del país, no se puede asegurar que pueda realizar sus funciones de una manera funcional y que por lo tanto provoque unas nuevas elecciones. Por todo ello, durante este tiempo prolongado ha habido un parón de la administración que ha provocado que se prorrogarán presupuestos y que por otra parte se pararán todo tipo de nuevos proyectos o legislaciones, ante la imposibilidad del gobierno en funciones para aprobarlas.

En cuanto a la comunidad de Catalunya está inmersa en un periodo convulso de cambios desde la propia Generalitat que buscan una secesión del Estado Español. Este proceso está provocando una serie de diferencias entre la administración autonómica y la administración estatal que están repercutiendo en la ciudadanía general en forma de desgobierno o falta de una clara dirección de gobierno.

Este hecho es primordial, para describir la desinversión por parte de las empresas. Catalunya durante el conjunto de los primeros 9 meses del año 2016 ha perdido un 54% de la inversión extranjera pasando de 3.803 a 1.741 millones de euros [6] como se observa en la figura 4.1.1.1.

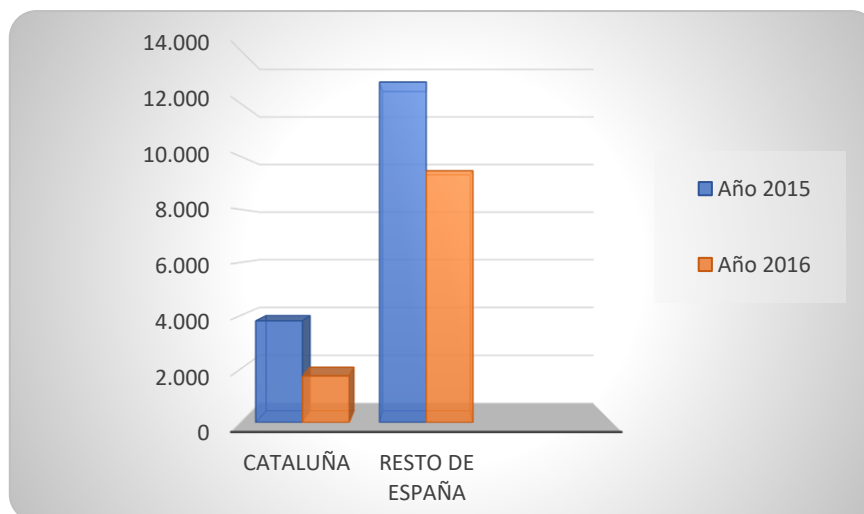


Fig. 4.1.1.1 Inversión extranjera recibida en Cataluña y en el resto de España de enero a septiembre de 2016 vs. 2015. / Fuente: [6] y Elaboración propia.

Hay una cierta correlación entre el volumen reducido de inversión de países como Francia (una caída del 70%) y Alemania (una caída del 83%), con aumentos en la Comunidad de Madrid para los mismos países del 67% y 28% respectivamente [6].

Por lo que se desprende que la incapacidad del gobierno catalán para sacar adelante leyes ante la dependencia por parte de un grupo de clara ideología contraria al gobierno junto al impacto negativo de factores impositivos y regulatorios, está provocando incertidumbre y riesgo que es percibido por los inversores internacionales.

Del análisis de los factores políticos en cuanto a su relación con el desarrollo del modelo de negocio, se puede ver que la incertidumbre puede tener un impacto negativo. Para que una sociedad prospere tiene que haber seguridad jurídica y certidumbre que asegure las inversiones privadas y parece que últimamente está faltando. También se tiene que poner en contexto que este impacto negativo es relativo al ser a un nivel macro, que hace que en el día a día del desarrollo del modelo de negocio no tenga una afectación alta, sino que tendrá un impacto menor en su puesta en marcha.

#### 4.1.2. Factores Económicos

En cuanto a los factores económicos se puede apreciar que la situación económica española ha dejado atrás un periodo de crisis devastador, y actualmente está inmersa en un proceso de mejora para volver a la senda del crecimiento.

Los informes del FMI de enero 2017 en cuanto a las previsiones del crecimiento del PIB español, han mejorado al alza las previsiones hasta alcanzar unas tasas previstas del 2,3% para el actual año 2017 y de un 2,1% para el año 2018. Hecho que contrasta con el estancamiento previsto en Europa para los mismos periodos. Por lo que se refiere a la economía mundial las previsiones del crecimiento son del 3,6% en ambos años.

Estas tasas superiores de crecimiento respecto a los países homólogos europeos pueden tener varias explicaciones. Una de ellas puede ser que las mejoras introducidas en el periodo de crisis han resultado fundamentales para una vez introducidas y pasado el periodo de implantación, den sus frutos.

También se pueden explicar desde el punto de vista de la teoría del ciclo económico. La crisis sufrida en España fue provocada en gran medida por una expansión del crédito artificial que generó unas inversiones equivocadas principalmente en el sector inmobiliario. La fase expansiva del ciclo económico sufrido tiene una relación directa con la formación de esta burbuja inmobiliaria. Por lo que una vez superada la última fase sufrida de depresión, con unos altos índices de desempleo y una baja demanda por parte de los consumidores, estamos de lleno inmersos en el periodo de recuperación, aunque este no se esté trasladando completamente a la totalidad de la sociedad española.

Por lo que respecta al poder adquisitivo de los trabajadores con datos del INE [7], se puede apreciar que los trabajadores han sufrido en el periodo 2008-2014 una bajada de su poder adquisitivo de entorno al 9,2%. Este hecho es de gran importancia, porque se está apreciando que la recuperación económica está llegando desde un punto de vista macroeconómico, pero no está calando en la microeconomía de las personas.

La deuda de las familias españolas cerró el año 2016 con un descenso del 1,7% en su tasa interanual hasta los 713.005 millones de euros. Este nivel de deuda se corresponde a un nivel precrisis, parecido al del año 2006 (700.885 millones de euros). Esto tiene una explicación debida a la caída de los tipos de interés, el abaratamiento de los créditos y a que las familias españolas en periodo de crisis han dejado de endeudarse [8].



El IPC español cerró el año 2016 en el 1,569% lo que se traduce en el cuarto año consecutivo que cierra en positivo. Este incremento vino dado por la subida de los carburantes, electricidad y el gasóleo para calefacción entre otros. Además, teniendo en cuenta la relación entre la inflación y la brecha de producción es de esperar que ante la fase de expansión que estamos viviendo este siga aumentando [9].

En cuanto a la política monetaria del banco central europeo, durante este año 2017 se mantendrán los tipos de interés del 0%, el tipo aplicado a la facilidad de préstamo continuará en el 0,25% y el interés de la facilidad de depósito seguirá en el -0,40%. El Consejo de Gobierno del BCE considera que estos se mantendrán en estos niveles o aún más bajos durante un periodo prolongado en el tiempo.

El Euribor a 12 meses, cerró a febrero de 2017 al -0,106% [10], por lo que supone un año en tasa mensual negativa y todas las previsiones parecen indicar que continuará en valores negativos a lo largo de todo el año, Figura 4.1.2.1.

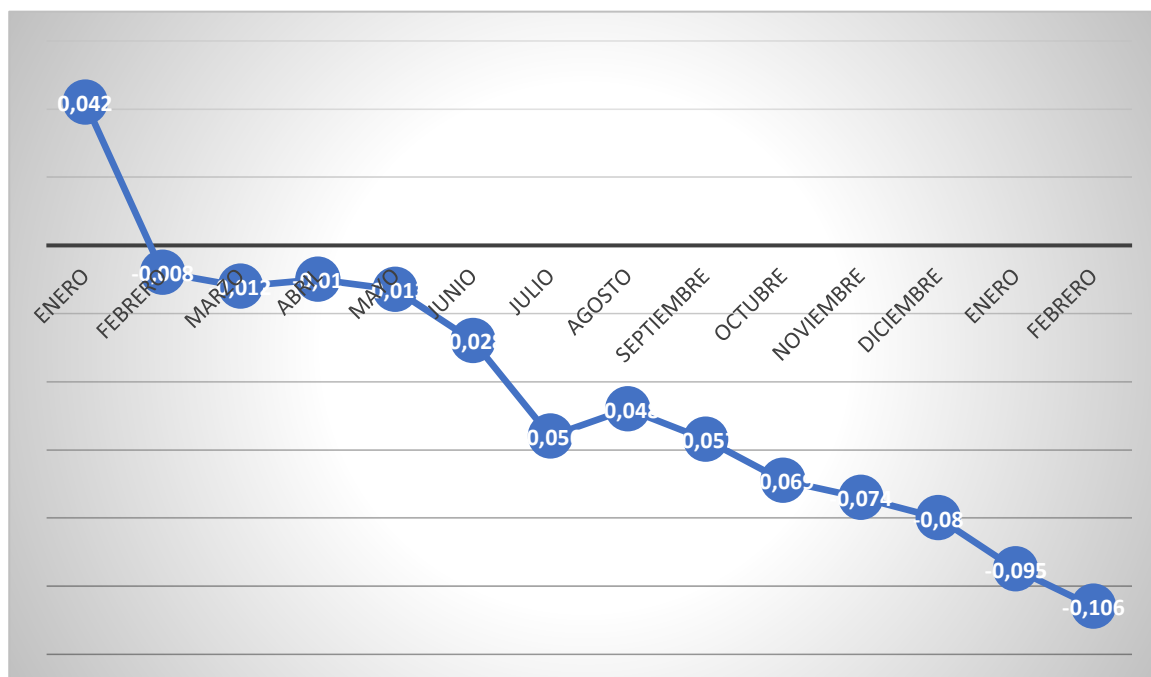


Fig. 4.1.2.1 Evolución Euribor desde enero 2016 a febrero 2017. / Fuente: [10] y Elaboración propia.

Estos valores excepcionalmente bajos e incluso como es el caso, negativos producen un abaratamiento de las hipotecas.

Los tipos de cambio Euro-Dólar, se mantienen a febrero de 2017 en el 1,0639 \$ por €. Según los analistas [11] estos niveles se mantendrán a lo largo del año, debidos al ritmo de expansión de los EE.UU, la estabilización del precio del petróleo, la esperada política de estímulos



fiscales de la administración Trump y el buen comportamiento de su mercado laboral.

Del análisis de los factores económicos en cuanto a su relación con el desarrollo del modelo de negocio se puede ver que, aunque la recuperación económica se está consiguiendo a un nivel macroeconómico, más que a nivel microeconómico; aun con ello el impacto que tiene sobre el desarrollo del modelo de negocio es positivo. La recuperación de la economía es una buena noticia que hace que la apertura de un negocio tenga unas mayores facilidades en un periodo de crecimiento, que las que tendría en un periodo de crisis o depresión.

#### **4.1.3. Factores Socioculturales**

Teniendo en cuenta la totalidad de la población se tiene que centrar el servicio en su mercado objetivo. Debido a ello estamos hablando de familias con hijos a su cargo, que tengan dificultad para conciliar su vida laboral con la de sus hijos o que determinen que una forma de ocio o estimulación es que sus hijos realicen actividades extraescolares. Para acotar un poco más, estamos mayormente hablando de familias con hijos entre una franja de edad de 3 a 16 años. Esta franja viene determinada por una edad en la cual pueden ser apuntados a este tipo de actividades y por otro lado una franja superior en la que ya posiblemente los hijos tengan gran poder de decisión y elección sobre qué actividades realizar y en la que los padres ya no tienen una gran necesidad de tener a sus hijos bajo algún tipo de custodia y pueden, sino hacen algún tipo de actividad extraescolar, permanecer en el hogar familiar solos.

Según datos del INE 2016 [12], en España hay un total de 18.346.200 de hogares, de los cuales hay 8.150.600 hogares en los que residen hijos. Si tenemos en cuenta la franja de edad que va desde los 3 a los 16 años, nos encontramos que a datos del INE 2016 [12] hay un total de 6.630.305.

A destacar, podemos decir que hay un total de 1.897.500 de hogares monoparentales [12], en los que seguramente si no existe una figura como pueden ser la de los abuelos, estos necesitarán de actividades extraescolares para poder conciliar su vida laboral con la de sus hijos.

Por otro lado, el segmento de población al que va dirigido este servicio, es al de población urbana, para que de esta manera se genere una oferta y demanda adecuadas para cubrir unas necesidades mínimas de calidad del servicio, teniendo en cuenta que el gasto de los hogares españoles en enseñanza reglada y no reglada es 1,6 veces superior en los núcleos de población altamente poblados [3]. Con datos del INE del 2016 [13], en España el 32,17% de la población reside en capitales de provincia y únicamente el 31,31% de la población reside en municipios con un tamaño inferior a los 20.000 hab. De esta manera estamos hablando



que aproximadamente un 70% de la población española reside en municipios los cuales son un mercado objetivo para este servicio y especialmente un 32,17% en capitales que es mayoritariamente el gran mercado al que va dirigida.

Además, se ha de destacar los beneficios que tiene para el alumnado la asistencia a actividades extraescolares. Se ha documentado en estudios que los alumnos que realizaron actividades extraescolares de tipo académico en idiomas e informática obtuvieron mejores resultados en un número mayor de materias de rendimiento que los que hacían actividades extraescolares no académicas. También se ha de destacar que hay ciertas diferencias en el rendimiento, en alumnos que realizan actividades extraescolares como música, ya que muestran mejoras especialmente en la materia de matemáticas [14]. Y alumnos que realizan actividades extraescolares deportivas también muestran niveles más altos de concentración, mejoramiento en los procesos de aprendizaje y mejoras de las capacidades intelectuales y cognitivas [15].

Del análisis de los factores socioculturales en cuanto a su relación con el desarrollo del modelo de negocio, se puede afirmar que tendrán un impacto positivo al disponer de un gran público objetivo al que puede estar dirigido este servicio. El hecho de dirigir el servicio al público de las grandes ciudades, donde reside el 70% de la población española nos hace tener una mayor concentración de posibles clientes, además de con un mayor poder adquisitivo al tener un gasto en enseñanza reglada y no reglada 1,6 veces superior que el de la población que reside en municipios de un tamaño inferior.

#### **4.1.4. Factores Tecnológicos**

Las nuevas tecnologías están presentes cada vez más en nuestra día a día, para tareas que hasta hace muy poco eran difíciles de imaginar que utilizando recursos tecnológicos nos iban a facilitar nuestra existencia.

Estas cada vez más, son más transversales y tienen un mayor grado de interconexión, con los “smartphones” como principal punto de unión entre las distintas tecnologías y recursos. Esta revolución tecnológica ha traspasado las barreras de aprendizaje y adaptación; y ha hecho que bajo unos criterios de diseño determinados se pueda hacer que desde personas que hayan tenido un gran contacto tecnológico hasta personas que no hayan tenido en su vida contacto con las nuevas tecnologías, puedan hacer servir estos nuevos servicios o herramientas que las empresas ponen a nuestra disposición.

Se puede extraer que la gran difusión del uso de Internet, por la gran mayoría de la población, ha hecho no más que amplificar los efectos de la globalización y han permitido por un lado a empresas llegar a un público global y a las personas particulares tener acceso a información y servicios anteriormente impensables. Por lo tanto, es una relación bilateral en el que tanto

un lado como otro, han ganado con esta implantación global de su uso.

En cuanto al Sector Tecnológico de Cataluña, con los datos del barómetro del sector tecnológico en Cataluña 2016 [16], se puede extraer que sus datos son positivos. Según las empresas encuestadas hubo una mejora de la situación financiera, un aumento de la facturación, de los clientes y de los salarios. Por el contrario, los datos de los demandantes del sector, muestran un ligero retroceso respecto a los del año anterior. Las empresas demandantes del sector creen que las empresas que ofertan tecnología no están transmitiendo bien su estrategia de productos ni el valor añadido a sus productos. Por lo que tienen una visión que el sector, aún no se encuentra en un estado maduro y que tampoco evoluciona a una gran velocidad.

En cuanto al ecosistema *startup* catalán, éste ve potenciado el carácter y talento catalán emprendedor, junto a una gran colaboración que hacen que el sector sea líder en España. No obstante, los *startups* participantes en el estudio, ven que el acceso a la financiación en las primeras fases del negocio, junto a los criterios de solvencia que se exigen para colaborar con grandes empresas y administraciones públicas son los grandes problemas que limitan el desarrollo del sector.

Del análisis de los factores tecnológicos en cuanto a su relación con el desarrollo del modelo de negocio, se puede extraer que tendrán un impacto positivo. El hecho de que cada vez las nuevas tecnologías lleguen a un mayor porcentaje de la población, junto al factor de que cada vez más se está produciendo una dinamización del sector de las *startups*, son dos grandes elementos que hacen que la puesta en marcha y desarrollo de un proyecto enmarcado en ellos, tenga grandes posibilidades de éxito.

#### **4.1.5. Factores Ecológicos**

La preocupación por el medio ambiente es un tema cada día más relevante.

La sociedad muestra una mayor preocupación ante el cambio climático y el menoscabo que se está realizando sobre los recursos naturales disponibles.

Ante esta situación, está surgiendo en la sociedad una corriente con una conducta alineada con valores de sostenibilidad con el medio ambiente, que se está trasladando a nivel empresarial en la realización de las responsabilidades sociales corporativas [17].

Por ello una gran parte de los consumidores, tiene en cuenta el comportamiento de las empresas, para la elección de un servicio u otro teniendo en cuenta estos factores como se



puede apreciar en el estudio *Best Global Green Brands* [18]. De esta manera, no sólo se ha de ofrecer un servicio que cumpla las necesidades de los clientes en términos de satisfacción, sino que además este ha de estar alineado con valores de sostenibilidad en cuanto al uso del medio ambiente.

Del análisis de los factores ecológicos en cuanto a su relación con el desarrollo del modelo de negocio, se puede ver que tendrán un impacto positivo. La actividad empresarial que se pretende ocasionar con el desarrollo del proyecto, no ocasionará un menoscabo directo de recursos naturales o un empeoramiento del medio ambiente. Además, se podrá dinamizar y enfatizar el ofrecimiento de actividades extraescolares alienadas con el medio ambiente y que con su desarrollo se pueda obtener una postura más crítica y ocasionar inquietudes que puedan hacer pensar a los niños/as sobre el impacto que ocasiona su día a día al medio ambiente que los rodea.

#### **4.1.6. Factores Legales**

En cuanto a la legislación en el estado español en la materia de las actividades extraescolares externas, no existe ningún organismo público que controle el ejercicio de las mismas o una normativa que estipule los requerimientos mínimos que han de tener estas y el personal que las imparte.

Esta falta de regulación puede tener dos lecturas completamente opuestas. Por un lado, la falta de legislación hace que el abanico de posibilidades para la realización de una actividad sea mayor, al no haber barreras legislativas que puedan poner en peligro tanto la creación como la actividad empresarial de la misma. Esto hace que sea un valor positivo y atractivo de entrar en un mercado de estas características.

Por otro lado, la falta de legislación crea un panorama de incertidumbre e inseguridad jurídica al no poder determinar si en un futuro próximo, por parte de las administraciones pertinentes se va a crear una legislación que pueda poner en peligro la empresa ya existente en los términos en lo que ofrece su actividad. Además, en cuanto a la competencia al no haber una legislación, no hay unas normas en las que competir en igualdad de condiciones y por lo tanto también crea una inseguridad jurídica ante la falta de reglas de juego.

Del análisis de los factores legales en cuanto a su relación con el desarrollo del modelo de negocio, se desprende de que pueden tener un impacto negativo menor. El hecho de no disponer de un marco legal claro y concreto, hace que el sector pueda tener una regulación en cualquier momento que ponga en peligro la actividad que se pretende desarrollar. Por otro lado, se puede decir que hay ningún tipo de indicio directo, que nos haga pensar que pueda haber cambios legislativos en un periodo de tiempo cercano y que por tanto el impacto en la actualidad se puede describir como leve o bajo.

## 4.2. Análisis del entorno específico

Una vez que se ha definido los factores externos relacionados con la empresa, se han de conocer cuáles son los factores específicos que afectan directamente sobre el funcionamiento de la misma. Estos factores son llamados específicos o del microentorno de la empresa.

Para realizar un análisis de ellos, se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Este modelo propuesto en 1979 por el ingeniero y profesor Michael Porter [19], sirve como esquema para poder formular un análisis de un sector determinado. A través de él, se puede extraer que posición tiene una empresa en el sector.

El modelo postula que hay cinco fuerzas en la industria, que son las que se explicarán a continuación: Clientes, Proveedores, Nuevos entrantes, Productos Sustitutivos y Competencia.

### 4.2.1. Clientes

En el caso de los clientes podemos decir que tienen un poder elevado. Para empezar, se ha de decir que no nos encontramos con que sea un sector en el que haya un cliente único o muy pocos clientes, al contrario, es un sector con un gran mercado lo cual es positivo. Por otro lado, como se ha hecho hincapié en el análisis del entorno legal, nos encontramos ante un sector con falta de regulación que permite una libre competencia y que hace que los clientes finales no tengan ningún tipo de atadura para mantenerse fieles a un tipo de servicio determinado. En cuanto encuentren un profesional y lo contraten a través de la plataforma, podrían sucesivamente contactar directamente con ese profesional y por lo tanto dejar de hacer uso de nuestro servicio. Ante esta problemática, se tendrán que desarrollar estrategias para retener a los clientes en el servicio, de modo que tengan incentivos para continuar con el uso del mismo. La diferenciación será también un punto clave, para que los clientes encuentren en nuestro servicio, elementos que no puedan encontrar en otros y que por lo tanto le hagan permanecer fiel.

Del análisis de la fuerza de los clientes, se concluye que se ha de tener muy en cuenta el poder de los clientes, más aún teniendo en cuenta que son la pieza básica para asegurar el éxito de una empresa. Sin clientes una empresa deja de tener su razón para existir y poder rentabilizar su negocio. Se ha de conseguir que los clientes, perciban el servicio con un valor añadido, respecto así no lo usarán y tuvieran que relacionarse directamente con la otra parte del sector.



#### **4.2.2. Proveedores**

Por lo que respecta a los proveedores, nos encontramos que no ejercen una gran fuerza sobre un negocio de este tipo. Para el funcionamiento del mismo, se necesitarán proveedores para que la plataforma o sistema sobre el que se fundamentará el negocio pueda funcionar. Existen una gran cantidad de empresas que ofrecen servicios de *hosting*. Para las labores de Marketing, también nos encontramos con que hay una gran cantidad de empresas que realizan estas labores. No pasa lo mismo, si nos centramos en la publicidad web, donde la plataforma Google AdWords tiene una gran posición de fuerza en el sector.

Del análisis de la fuerza de los proveedores se extrae que, desde una visión general los proveedores no ejercen una gran fuerza, al no tener una gran especialización y ante el gran número de empresas que pueden ofrecer esta clase de servicios.

#### **4.2.3. Nuevos entrantes**

En todo tipo de actividad, siempre se tiene que prestar especial atención a la entrada de nuevos actores en el sector que puedan hacer cambiar el status actual. Se ha de tener en cuenta, que no existen unas grandes barreras de entrada para entrar en este sector. Por lo tanto, esto hará que puedan entrar nuevos actores con gran facilidad. Debido a ello, se puede clasificar como una gran amenaza la potencial entrada de nuevos entrantes en el sector.

Por ello respecto a la fuerza de posibles nuevos entrantes, se extrae la consecuencia directa que habrá que poner un especial énfasis para obtener una gran focalización en un nicho de mercado concreto, que nos haga obtener un rápido crecimiento, ganar cuota de mercado y de esta manera erigirnos con una posición dominante que minimice la posible entrada de nuevos actores en el sector.

#### **4.2.4. Productos Sustitutivos**

Por lo que a los productos sustitutivos, se han de tener en cuenta las actividades extraescolares, realizadas dentro del recinto escolar, como el gran servicio substitutivo respecto al que se pretende ofrecer. El hecho que desde la misma escuela tengan acceso a la contratación de actividades extraescolares que se realizan en el propio centro sin ningún tipo de desplazamiento, hace que partan con una gran ventaja, respecto al servicio a ofrecer. Esto hace que tengan una gran fuerza al tener acceso al gran público mayoritario, sin tener que realizar ningún tipo de esfuerzo, ni grandes inversiones en darse a conocer.

Del análisis de la fuerza de los productos sustitutivos se desprende que las actividades extraescolares realizadas dentro del propio recinto escolar, tienen un papel que las pueda hacer ser un producto sustitutivo de nuestro servicio, hecho que hace que se tenga que poner una especial consideración en ellas, para mantenerlas al margen de nuestro público objetivo.

#### 4.2.5. Competencia

En cuanto a la competencia, nos encontramos ante un sector con una baja regulación y ante el cual los clientes tienen una gran fuerza, al poder cambiar de servicio o dejar de utilizarlo para contactar directamente con la persona/empresa que le provea de su servicio. Además, ante esta situación se añade que las barreras de entrada son muy bajas, ya que no se necesita una gran inversión en capital monetario o humano, para llevar a cabo un servicio de estas características.

Por este motivo, se tendrá que analizar con detalle la competencia existente y encontrar en sus debilidades, fortalezas que añadir a nuestro servicio para que de esta manera, los clientes vean un valor añadido en utilizar nuestros servicios.

Por lo tanto, del análisis de la competencia se obtiene que teniendo en cuenta esta facilidad para cambiar de servicio, con un coste inexistente, tendrá que haber un gran esfuerzo en la fidelización de los clientes, para que no marchen y utilicen los servicios de la competencia.

### 4.3. Competencia Directa

En el siguiente apartado se analizarán a la competencia directa, que encontraremos en nuestro sector.

#### **Superprof:**

El portal Superprof nació en Biarritz, Francia. Al cabo de un año, se convirtió en la mayor comunidad de docentes de Francia. En el año 2015 se produce su desembarco en Bélgica, Suiza, Luxemburgo y España. Actualmente están presentes en 12 países alrededor del mundo.

Su funcionamiento es el de un portal, en el cual los profesores y alumnos, necesitan registrarse y crear un perfil para utilizar sus servicios y ambos han de ser mayores de edad. Los profesores registran sus anuncios gratuitamente y tienen además un servicio de 9 €/mes o 69€/año por el cual su anuncio se destacará sobre el resto. No hay limitación a en cuanto número de anuncios por profesor, únicamente han de ser distintos entre unos y otros.

Por la parte de los alumnos, tienen derecho a ponerse en contacto con los profesores que sean de su agrado y ante la contestación afirmativa de uno de ellos, han de realizar un pago de 9€. Para guardar su funcionamiento, tienen prohibido que tanto en los anuncios, como en





los mensajes entre profesores y alumnos haya intercambio de datos personales para el contacto fuera de su plataforma.

### **Tusclasesparticulares:**

Tusclasesparticulares nació en Barcelona. Actualmente están presentes en países de habla hispana como Chile, Colombia, Argentina, México y Perú.

Su funcionamiento es el de plataforma online que actúa como intermediario al poner a disposición de sus usuarios una plataforma online para subir anuncios ofreciendo o solicitando sobre diversas áreas, además de brindar la oportunidad del intercambio o prácticas de idiomas.

Para el registro como profesor existen dos tipos de registro, uno como profesor particular y el otro como centro educativo. Como profesor particular, se tiene la opción de colocar hasta 3 anuncios gratuitamente y posteriormente podrá hacer uso de los servicios subir anuncios y destacar anuncios. El servicio anuncio destacado tiene una duración de 30 días hábiles, durante ese periodo el anuncio permanece destacado en amarillo en el buscador del sitio web y además subirá su posición automáticamente cada 4 días.

Además, para la validación del número de teléfono de contacto, ha de ser a través de un teléfono de pago (1,45 € desde red fija, 2 € desde red móvil) o una validación a través de un mensaje también de pago (1,45 €).

Para el alta como centro educativo hay 4 modalidades de contratación. La primera de ellas llamada "Limitada" es gratuita y únicamente ofrece la posibilidad de poner un anuncio y ante el contacto afirmativo de un cliente, durante 30 días no se puede volver a recibir otra solicitud para su contratación. La siguiente "Flexible" ofrece la posibilidad de publicar hasta 5 anuncios. Ante el intercambio de datos para la contratación de un servicio, el importe a resarcir será de como mínimo 3,50 €. La tercera de ellas son las llamadas "Tarifas plana: Mini, Profesional y Plus". Con ellas, durante el periodo de contratación se detallan el número de anuncios que se podrán publicar, además de otros servicios adicionales los cuales tendrán una tarificación en función de la provincia en la que por ejemplo se contrate. La última tarifa es la llamada "Centro Destacado y Premium", con ella se pueden publicar hasta 15 anuncios en total, además de contratar servicios adicionales.

### **Homeducation:**

Es un portal que funciona como intermediario entre padres que quieren contratar los servicios de un profesor particular y profesionales que desean ofrecer sus servicios. Al completar el registro en su plataforma, obtienen una base de datos de profesionales de la educación con unas capacidades y conocimientos específicos. Por otro lado, cuando los padres realizan el



registro en su plataforma, son asesorados por su personal pedagógico para encontrar la mejor propuesta educativa para cada caso.

Una vez el personal pedagógico determina, cual es el profesional que se ajusta mejor a las necesidades que busca cada cliente, pone en contacto a ambas partes. En la primera ocasión que se encontrarán, se establecen las líneas maestras del servicio, para posteriormente continuar con la relación en las sucesivas clases.

Para efectuar el pago, emiten una serie de cheques que son obtenidos por los recibidores del servicio y que son entregados al finalizar las clases a los profesionales que las han realizado. De esta manera, todas las transacciones están fiscalizadas.

### **Infoclases:**

Es otro portal que pone en contacto a profesores particulares con personas que buscan sus servicios. Su funcionamiento es el de una página en el cual los profesores particulares cuelgan sus anuncios, obviando los datos de contacto. El registro de los profesionales y colocar anuncios en su portal es gratuito.

Cuando las personas interesadas en contratar sus servicios se ponen en contacto con ellos, tienen que pagar 2,95€ para conseguir los datos de contacto del profesional elegido.

### **Yoopies:**

Es un portal francés que ofrece varios servicios como son los de cuidado de niños, clases particulares, servicios de limpieza, cuidado de mascotas y atención domiciliaria. Por lo tanto, entre ellos se encuentran las clases particulares. Nació en Francia y actualmente opera en España en Madrid, Barcelona, Valencia, Granada y Sevilla.

El registro en su página web, a diferencia del resto de servicios, está permitido a menores de edad con el permiso legal de sus padres. En su servicio tanto demandantes de trabajo, como empleadores pueden colocar sus anuncios. Tienen servicios de pago, como son el poder ver las valoraciones que han tenido los profesionales por parte de otros padres.

### **Proclases:**

Es una comunidad online orientada al sector de la formación y clases particulares. En ella se facilita el encuentro entre diferentes personas o entidades que prestan servicio de formación, con aquellas personas que buscan estos. El registro de ambos es completamente gratuito y no tiene ningún coste asociado el ponerse en contacto entre ambas partes.



### Profesoring:

Nació de la necesidad por parte de varios profesionales del mundo web, que al necesitar la contratación de servicios de profesores particulares, no encontraron un sitio con las referencias adecuadas.

Profesoring es un portal para encontrar profesores particulares y academias que imparten clases particulares a domicilio o en salas. Añadir anuncios es completamente gratuito. Una vez prestados los servicios se ofrece la posibilidad de valorar con un sistema de estrellas, así como pueden comentar el servicio que están recibiendo. Por la información que se puede encontrar en su web, se desprende que es un portal sin ánimo de lucro.

Para resumir el análisis a la competencia realizado, revisando cada una de las empresas, se representa en la siguiente figura 4.3.1 los distintos puntos fuertes y débiles de cada uno de los servicios anteriormente descritos, además de también mostrar los puntos fuertes y débiles de Kids Time Out; para poder compararlas.

Junto a la valoración de puntos fuertes y débiles se representan una serie de características comunes que comparten entre los distintos servicios y que algunos de ellos no disponen como se puede apreciar.

	Valoración		Características				
	Puntos fuertes	Puntos débiles	Ofrece actividades Online	Empresa Internacional	Servicio gratuito para los clientes finales.	Se ofrecen otros tipos de servicios	Con comentarios y valoraciones de los usuarios.
<b>KidsTime Out</b>	Estrategia de focalización en un nicho de mercado concreto.	Entrante nuevo en el sector, con falta de experiencia y que tendrá la dificultad de ganar cuota de mercado rápidamente para que pueda haber una demanda y oferta adecuada.	No	No	Sí	No	Sí

<b>Superprof</b>	Posición dominante en el sector, página web con diseño atractivo y limpio.	Pago de 9€ por parte de los alumnos para recibir la información de los profesores.	Sí	Sí	No	No	Sí
<b>Tusclases-particulares</b>	Página web con estructura clara para profesores, alumnos u otros.	Demasiadas modalidades de contratación y hacen que sean poco claras y confusas.	Sí	Sí	Sí	No	Sí
<b>Homedu-cation</b>	Ofrece un servicio personalizado.	Diseño web, totalmente desfasado que inspira poca confianza en el servicio.	No	No	Sí	No	No
<b>Infoclases</b>	Servicio sencillo de utilizar.	Poco atractivo y con una navegación con demasiada información en la pantalla principal que no ayuda a utilizarlo.	No	No	No	No	No
<b>Yoopies</b>	Diseño atractivo y con sensación de calidad y fiabilidad.	Servicio destinado principalmente a buscar canguro/a.	No	Sí	Sí	Sí	No
<b>Proclases</b>	Utilización completamente gratuita por ambas	Poca implementación y por lo tanto tiene	Sí	No	Sí	No	No



	partes.	una oferta muy baja.					
<b>Profesoring</b>	Diseño simple que facilita su utilización.	Poco éxito actual y tiene una oferta prácticamente inexistente.	Sí	No	Sí	No	Sí

Fig. 4.3.1 Tabla comparativa de la competencia. / Elaboración propia.

Como conclusiones al análisis de la competencia efectuado para cada uno de los servicios que posteriormente se han comparado entre sí para poder determinar qué características comparten entre ellos, así como sus puntos fuertes y débiles; se está en disposición de poder apreciar que hueco hay en el mercado existente actual, para poder ofrecer una propuesta de valor que nos haga diferenciar de la competencia.

Como se ha podido ver el mercado de las empresas que ofrecen servicios de actividades extraescolares es un mercado incipiente que está en una fase de crecimiento y en el cual hay espacio para nuevas empresas que quieran entrar en él.

Además, de las empresas analizadas se puede decir que Superprof, Tusclasesparticulares y Yoopies representan claramente las empresas que están en una posición mejor dentro del sector, que coincide con ser las tres empresas que tienen presencia fuera del territorio español; aunque de ellas podemos descartar a Yoopies que tiene un claro enfoque al sector del cuidado de niños/as.

Por lo tanto, Superprof y Tusclasesparticulares serían los mayores competidores a día de hoy de Kids Time Out. Para poder luchar con ellos, al ser dos empresas con un tamaño mayor, se tendrá que buscar una estrategia para poder focalizarnos en el nicho de mercado adecuado a las características del servicio que se quiera ofrecer y de esta manera incrementar el grado de satisfacción de los usuarios finales, obtener mayores valoraciones e incrementar la popularidad del servicio y la cuota de mercado.

#### 4.4. DAFO

Una vez realizado un análisis detallado del entorno interno y externo de la empresa, para ver en qué situación se desarrolla la actividad, se está en situación de poder realizar un análisis DAFO. Con este análisis se podrá conocer que amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades se tienen como se aprecia en la figura 4.4.1 y gracias a él se podrá determinar unas estrategias de futuro.

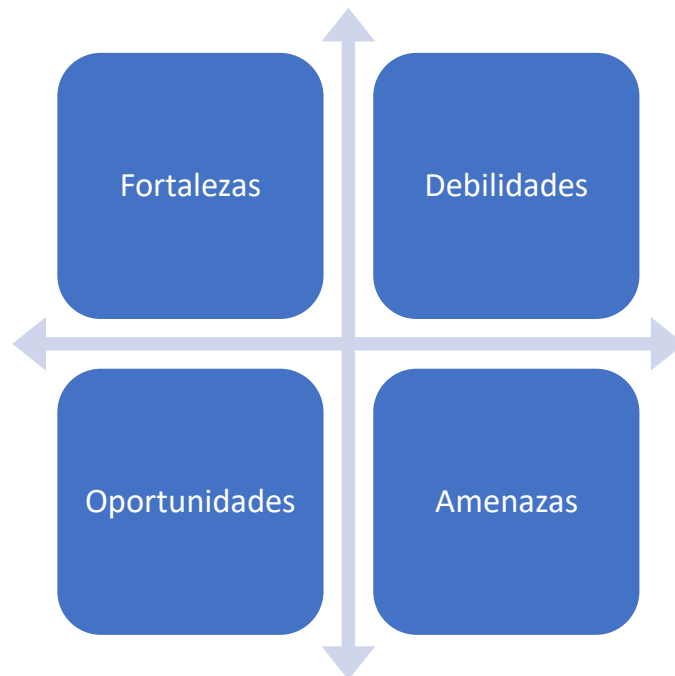


Fig. 4.4.1 DAFO / Elaboración propia.

#### **Debilidades:**

- Empresa de nueva creación: Empresa nueva en el sector, sin experiencia en él.
- Falta de visibilidad. Al ser una empresa nueva, dificultad para darse a conocer tanto a los profesionales, como a los padres que contratarán los servicios de ellos.
- Financiación: Dificultad en el panorama actual, para en las fases iniciales de creación de una empresa, encontrar financiación para desarrollar y hacer crecer el servicio.

#### **Amenazas:**

- Gran rivalidad: Sector en el cual ya hay actualmente empresas funcionando y por lo tanto habrá una dificultad para conseguir atraer clientes de su servicio al nuestro.
- Competencia frontal a las actividades extraescolares de los centros educativos: Competir en desigualdad de condiciones a las actividades extraescolares que organizan los propios centros educativos.



- **Baja fidelización:** Posibilidad que los clientes al hacer uso del servicio y encuentren al profesional que buscaban no vuelvan a hacer uso de él, y contacten directamente con la persona.
- **Falta de regulación:** Que no haya un marco legal claro establecido, crea inestabilidad e incertidumbre ante la toma de decisiones futura, a tener de la falta de conocimiento de cuándo se producirá esa regulación si es que la hay.

**Oportunidades:**

- **Sector en crecimiento:** Entrada en un sector, que actualmente está creciendo y por tanto se tiene la ocasión de capitalizar ese crecimiento hacia la actividad propia.
- **Aumento de la necesidad de conocimientos:** El hecho de que cada día la formación académica se tenga que ampliar en multitud de nuevas disciplinas.
- **Horarios incompatibles:** La poca compatibilidad de horario existente en el país entre el horario escolar y el horario laboral de los padres, hace que haya la necesidad de existencia de este tipo de servicios.
- **Democratización de las nuevas tecnologías:** Actualmente, el uso de los “Smartphone” se ha extendido a casi a la totalidad de la población y por tanto se convierten en personas susceptibles de utilizar nuestro servicio.

**Fortalezas:**

- **Innovación tecnológica:** Utilización en el servicio de las herramientas actuales disponibles.
- **Diferenciación:** Crear una imagen y política de empresa, clara y diferenciada del resto de competidores del sector.
- **Focalización:** Centrarse en un nicho del mercado en concreto, para hacerse fuerte y tener un gran crecimiento con unos costes asociados contenidos.

## 5. Plan de Marketing

Una vez estudiado con detalle el entorno general y específico, haciendo hincapié en la competencia directa, se puede pasar a explicar y detallar en qué y cómo estará definido el plan de marketing que se desarrollará para establecer una estrategia de comunicación y de esta manera como se conseguirá contactar y fidelizar al público objetivo.

Para empezar con este plan de marketing se ha de empezar por hacer una segmentación del mercado para identificar a los clientes a los cuales irán destinados los esfuerzos en las campañas publicitarias y posicionamiento de la empresa en el mercado. Para lograr esta segmentación, se utilizará una encuesta, para poder conocer de primera mano cuáles son las necesidades de los clientes objetivos y poder segmentarlos en cuanto a sus intereses.

Una vez definido este público objetivo, se analizarán las 4P del *Marketing Mix* (*Product, Price, Place, Promotion*) Producto, Precio, Distribución y Promoción y de esta manera quedarán definidas cuáles serán las estrategias y campañas que se harán servir. Finalmente, se sintetizarán y resumirán todas ellas.

### 5.1. Estudio de mercado

Para poder elaborar un plan de Marketing con una estrategia clara y adecuada, es primordial elaborar un buen estudio de mercado, en el cual se estudie y quede reflejado el estado actual del mercado.

Este estudio consistirá en una investigación a partir de una encuesta destinada a los padres/madres de niños/as. Gracias a la información que proporcionarán las encuestas se podrá definir y acotar el mercado al cual irán destinados los esfuerzos en Marketing, así como definir las estrategias relativas a los elementos del *Marketing Mix*.

El objetivo principal del estudio de mercado, será el definir el target al cual irá dirigido Kids Time Out, para poder determinar en qué franja de edad, hay actualmente una mayor afluencia a actividades extraescolares, así como en que edades hay una mayor oportunidad de incrementar ese porcentaje de asistencia a este tipo de servicio.

Para la recogida de datos, se utilizará una encuesta online para así garantizar el anonimato de los encuestados y poder tener una mayor difusión y llegar a un público mayor. Una vez recogido los datos, se descartarán los que estén incompletos; y se estudiarán los datos obtenidos para así poder tener unas conclusiones relevantes.



Según datos del INE 2016 [12], en España hay un total de 18.346.200 de hogares, de los cuales hay 8.150.600 de hogares en los cuales residen hijos. Si tenemos en cuenta la franja de edad que va desde los 3 a los 16 años, nos encontramos que a datos del INE 2016 [12] hay un total de 6.630.305. Por otro lado, con datos del INE del 2016 [13], en España el 32,17% de la población reside en capitales de provincia y únicamente el 31,31% de la población reside en municipios con un tamaño inferior a los 20.000 hab.

De esta manera estamos hablando que aproximadamente un 70% de la población española reside en municipios los cuales son un mercado objetivo para este servicio. Lo que hace que la población objetiva sea de 5.542.408 familias con hijos/as y que residen en ciudades con una población mayor de 20.000 hab.

Para conocer el tamaño de la muestra que necesitaremos para la encuesta se recurrirá a la siguiente formula:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

En donde:

N = tamaño de la población, en este caso 5.542.408 familias.

Z = nivel de confianza, en este caso del 95% lo que corresponde a una Z=1,96.

P = probabilidad de éxito, o proporción esperada, en este caso 0,5.

e = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción). Para este caso 5%.

Con todo ello, la muestra que necesitaríamos sería de 385 personas. Teniendo en cuenta una tasa de respuesta de retorno de un 15 %, se necesitaría enviar la encuesta a un total de cómo mínimo 2.567.

Debido a este motivo, para una mejor gestión de los recursos del proyecto se decidió hacer una encuesta a un menor número de personas, a modo de plan piloto para de esta manera poder evaluar en una fase inicial los resultados esperables, sin tener que destinar una gran parte de los recursos de realización de este proyecto.

La encuesta se realizó con el servicio SurveyMonkey, que permite mediante un enlace web compartir la encuesta y poder realizarla desde cualquier dispositivo web.



Para asegurarnos de hacer llegar la encuesta al público elegido, se eligieron dos canales.

Uno de ellos fue el envío a una familia con hijos dentro del rango a estudiar, para que así se la pudieran enviar a otras familias con las mismas características. Por otro lado, la encuesta se envió a una profesora de educación primaria, para que esta persona se la pudiera proporcionar a los padres y madres de la escuela y de esta manera también asegurarnos que la encuesta era recibida por las personas que nos interesaba. A su vez, esta maestra compartió la encuesta con otras compañeras de profesión de otras escuelas.

El número de encuestas total recibido alcanzó la cifra de 42. Con las encuestas recibidas primero se realizó una revisión a las respuestas obtenidas, para luego el caso detectar alguna respuesta anómala o alguna encuesta la cual no tuviera todas las preguntas contestadas y se llegó a la conclusión que afortunadamente únicamente una encuesta, la persona que la había realizado no tenía hijos/as y por lo tanto no entraba en la población a estudiar en este estudio de mercado; todas las demás encuestas presentaban todas las preguntas contestadas y con ninguna anomalía que pudiera invalidarlas.

Preguntas con las que consta la encuesta:

1. ¿Número de hijos/as y edad de los mismos?
2. ¿Tipo de escuela a la que asisten? Pública / Concertada / Privada
3. ¿Están apuntados a actividades extraescolares? Sí/No
4. ¿Las actividades extraescolares las realizan en el propio centro o fuera de él? Propio centro escolar / Fuera del centro escolar
5. ¿Qué tipo de actividad extraescolar realizan?
6. ¿Cuántas horas a la semana dedican a las actividades extraescolares?
7. ¿Cuánto dinero destinan mensualmente a las actividades extraescolares?
8. ¿Cómo contrasta las actividades extraescolares?
9. ¿En qué crees que tienen que mejorar las actividades extraescolares?

Seguidamente, se analizarán los resultados obtenidos mediante las encuestas realizadas.

Cruzando los datos de las preguntas 1 y 3; de esta manera se obtiene la edad media de los niños que están apuntados a clases particulares. La media resultante es de 9,09 para los niños y de 8,66 para las niñas. Por lo tanto, se puede decir que con los datos obtenidos la media de edad en la que niños y niñas realizan actividades extraescolares son los 9 años de edad. En la figura 5.1.1 se puede apreciar la distribución por edad de los niños y niñas que realizan actividades extraescolares de las personas que realizaron la encuesta.



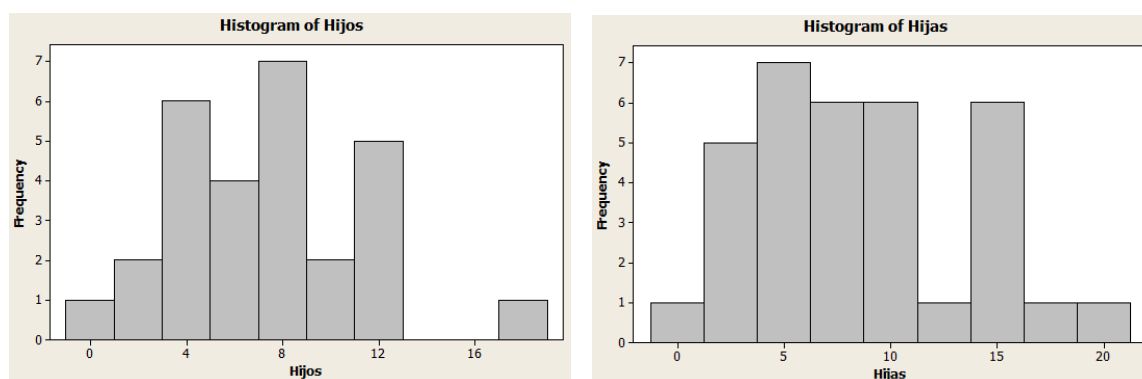


Fig. 5.1.1 Edad de los hijos e hijas que realizan actividades extraescolares. / Elaboración propia.

Como se puede observar tanto el grupo de hijos e hijas tienen un comportamiento bastante similar en cuanto a la edad en la cual asisten a actividades extraescolares. Si juntamos los dos grupos hijos e hijas (Figura 5.1.2) se puede ver con más claridad la distribución que sigue la variable edad. Se puede determinar que entre 2-3 años hasta los 12 años está el grueso de niños/as que asisten a actividades extraescolares.

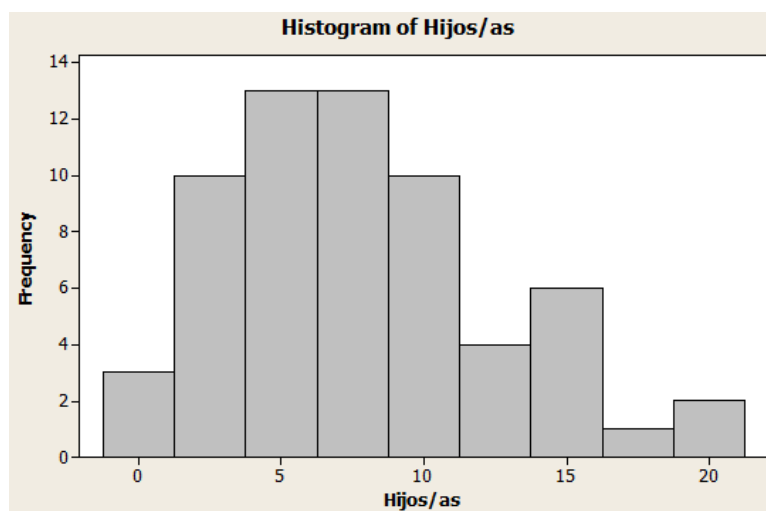


Fig. 5.1.2 Edad de los hijos e hijas juntos, que realizan actividades extraescolares. / Elaboración propia.

La pregunta número 2, sirvió para ver que la muestra estaba dividida en un 41,46% de familias con sus hijos/as apuntados en la escuela pública y de un 58,54% que lo estaban en la escuela concertada (Figura 6.1.3). No hubo ningún resultado para la escuela privada. De esta manera se concluye que la muestra estudiada era lo suficientemente heterogénea y representativa de la población estudiada.

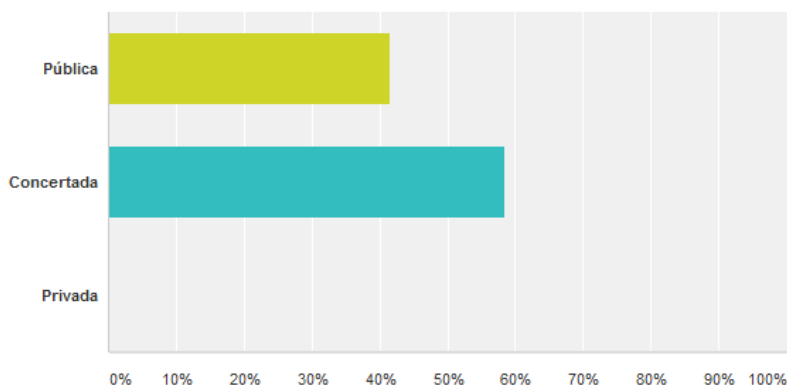


Fig. 5.1.3 Porcentaje de alumnos que estudian en la escuela Pública, Concertada y Privada.  
/ Elaboración propia.

De la pregunta número 3, se obtuvo que el 90,24% de las familias tienen apuntado a alguno de sus niños/as a actividades extraescolares. Del total de 42 encuestas, había una anulada ya que no tenía hijos/as, del resto de 41 encuestas únicamente 4 familias mostraron que sus hijos/as no realizaban actividades extraescolares. Hubo 35 respuestas afirmativas a la pregunta y además analizando las respuestas de otros, se pudo comprobar que también eran afirmativas, al verse que habían especificado waterpolo y logopedia como las actividades que realizaban. De esta manera estamos hablando de un porcentaje bastante elevado, el número de familias que hace uso de los servicios de actividades extraescolares (Figura 5.1.4).

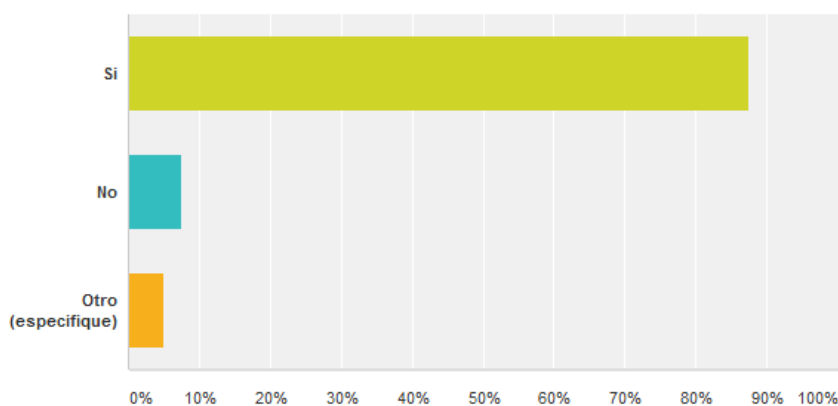


Fig. 5.1.4 Porcentaje de familias que contratan actividades extraescolares para sus hijos/as.  
/ Elaboración propia.



De la pregunta número 4, de las 37 familias que contratan servicios de actividades extraescolares se pudo abstraer que el 72,97% de familias hacen uso de las actividades extraescolares fuera del centro escolar, un 10,81% utiliza las actividades extraescolares dentro del mismo centro escolar y finalmente un 16,22% que contestaron a ambas opciones afirmativamente, hacían uso de ambas actividades tanto dentro del propio centro como fuera. Por lo tanto, se puede observar que la mayoría de las familias optan mayoritariamente por contratar las actividades extraescolares fuera del recinto escolar (Figura 5.1.5).

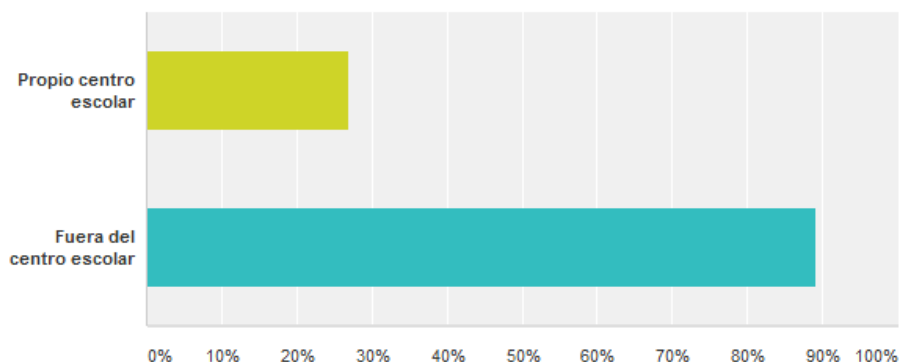


Figura 5.1.5 Porcentaje de familias que contratan actividades extraescolares dentro del centro y fuera del centro escolar. / Elaboración propia.

En cuanto a la pregunta 5, se preguntaba cuáles eran las actividades que hacían servir y se dejaba la pregunta completamente abierta para que apuntaron a que disciplinas o materias apuntaban a sus hijos/as. Agrupando las respuestas en las mismas categorías se obtuvo la distribución mostrada en la siguiente figura 5.1.6.

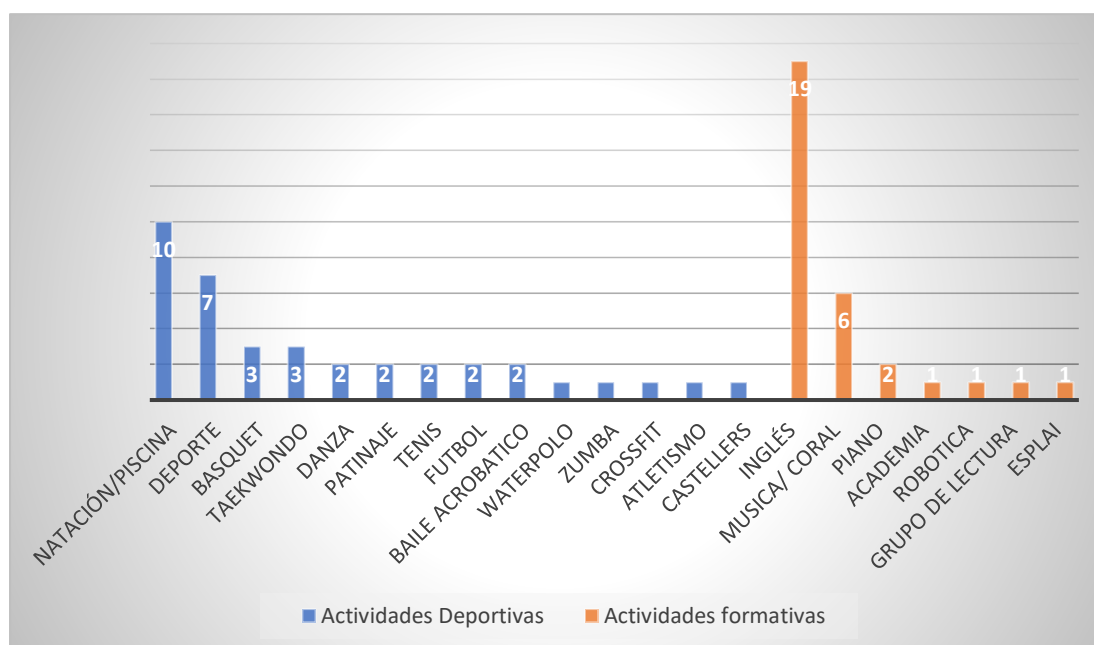


Fig. 5.1.6 Distribución del tipo de actividades extraescolares. / Elaboración propia.

De la figura 5.1.6 se puede extraer que, en cuanto a número absoluto las actividades extraescolares deportivas dominan por poca diferencia a las actividades de tipo formativo (38 de deportivas, respecto a 31 de formativas). Por otro lado se puede destacar que, en cuanto a actividades formativas, las clases de inglés tienen un gran dominio y es la actividad con diferencia que tiene una mayor aceptación y éxito.

De la pregunta número 6, se pudo analizar qué número de horas de promedio, destinaban a las actividades extraescolares. En la figura 5.1.7 se puede ver que entre 3-4 horas son las horas que la mayoría de niños/as dedican a las actividades extraescolares a la semana. Pero también se puede ver que el resto de niños/as se reparten entre las opciones de 1-2 horas y 4-6 horas y únicamente un porcentaje muy bajo dedican más de 6 horas a la semana.



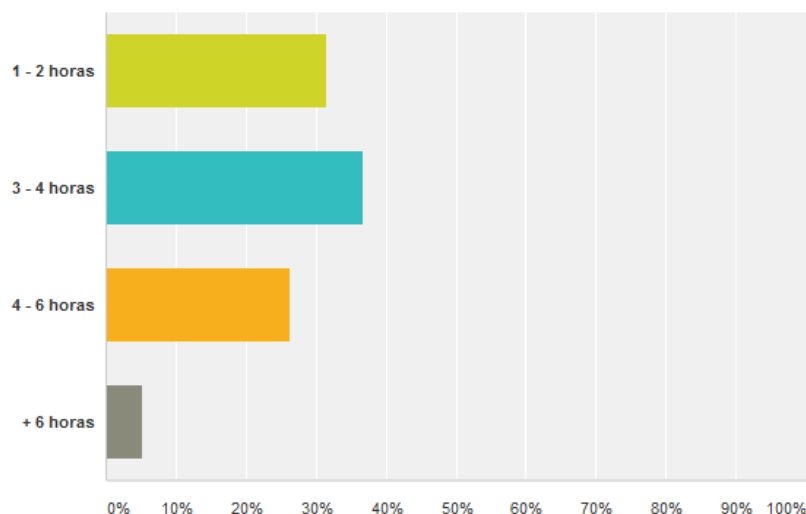


Fig. 5.1.7 Número de horas dedicadas a las actividades extraescolares. / Elaboración propia.

Para determinar qué cantidad destinaban las familias a las actividades extraescolares, se preguntó por el dinero que destinaban mensualmente a ellas. Se dejó la pregunta abierta para que pudieran adjuntar la cantidad que destinaban. Teniendo en cuenta la suma total de dinero de todas las respuestas, entre el total de niños/as que realizaban actividades extraescolares se obtuvo que la media de gasto era de 61,58€ de gasto mensual por hijo/a.

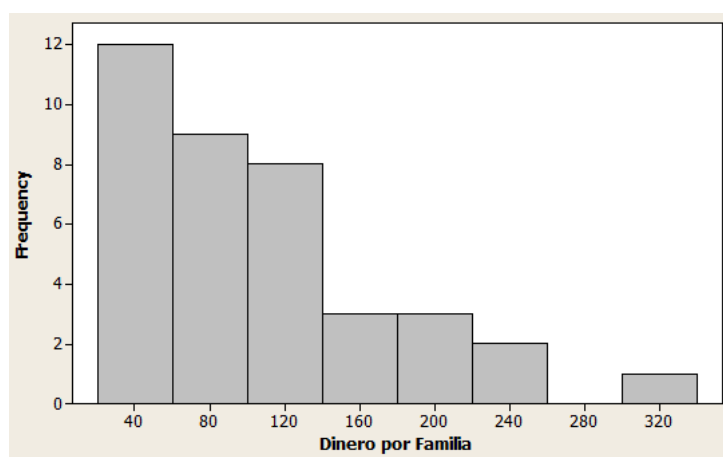


Fig. 5.1.8 Gasto mensual en actividades extraescolares por familia. / Elaboración propia.

En la figura 5.1.8 se puede ver la distribución del gasto mensual por familia y se puede ver que la gran mayoría de ellas destinan entre 40-120€ al pago de estas actividades. Únicamente algunas familias dedican cantidades superiores de entre 200 y 320 euros.

En la pregunta número 8 se preguntó cuál era el medio en el que habían encontrado las

actividades extraescolares que luego habían contratado. En la figura 5.1.9 se puede ver la distribución de cómo habían llegado a contratarlas.

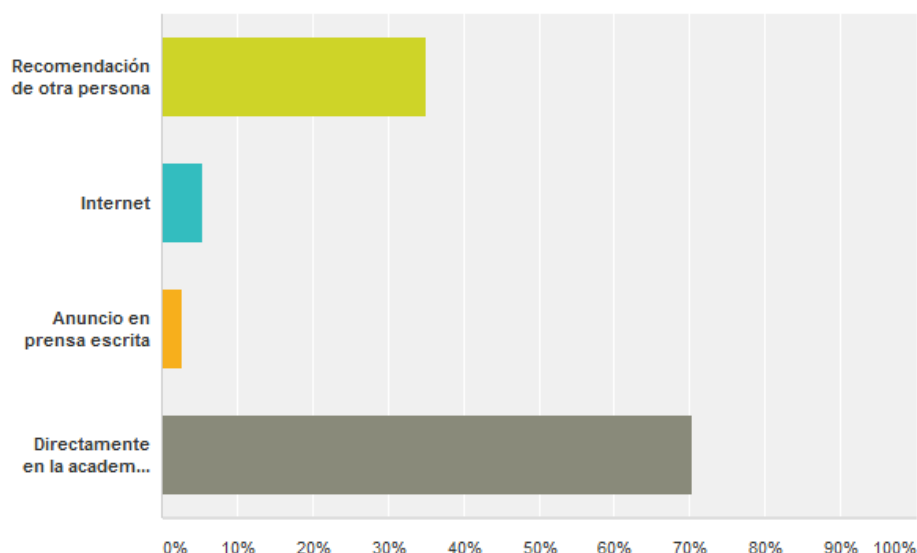


Figura 5.1.9 Forma en la que encontraron las actividades extraescolares contratadas. /  
Elaboración propia.

De la figura anterior, se puede ver que la gran mayoría de familias contrataron directamente los servicios en la sede donde se realizaban las actividades extraescolares. A continuación, también se guiaban por las recomendaciones de otras personas y finalmente muy pocos hacían servir Internet y la prensa escrita para encontrar las actividades extraescolares para sus hijos/as. Por lo tanto, se concluye que la gran mayoría se deja guiar por la seguridad y la confianza que demuestra el poder ver y visitar las instalaciones donde se realizarán las actividades en detrimento del contacto vía Internet o prensa escrita.

Finalmente, para poder recabar la mayor información posible, que no estuviera reflejada en las 8 preguntas anteriores, se preguntó en qué creían que deberían mejorar las actividades extraescolares. En total hubo 29 respuestas a este campo, analizando las distintas respuestas se pudo extraer que una de las respuestas con mayor aceptación era el que hubiera una mayor variedad de actividades extraescolares y que estas fueran más profesionalizadas. Otro tema sensible y que se repitió en varias respuestas era el precio de ellas, en varias respuestas se manifestó que los precios tendrían que mejorar. Otro grupo de respuestas mostraba su conformidad con las actividades extraescolares actuales y finalmente otras personas demandaban una mayor calidad y mejor hacer de los monitores.



Como conclusión al estudio de mercado mediante la encuesta realizada, se puede extraer que la información recolectada será de gran ayuda e importancia para poder realizar un plan de marketing adecuado a las circunstancias y características del mercado existente. El hecho de tener información de primera mano de las personas a las que irá destinado el servicio es de gran importancia para poder entender sus necesidades e idiosincrasia, analizarlas e implementarlas y plasmarlas en el servicio final que se les ofrecerá.

## 5.2. Segmentación

Una vez realizado el estudio de mercado, se tiene la información suficiente y relevante para poder determinar las variables de segmentación para poder clasificar el mercado en grupos que comportan características en común, para poder dirigir una estrategia de Marketing diferenciada para cada caso.

Para elegir los criterios en los cuales segmentar los distintos grupos, se han de encontrar características que comportan todos los integrantes dentro del grupo, que hagan que sus integrantes sean homogéneos entre sí y que estas a su vez los distingan del resto de grupo y que por lo tanto sean heterogéneos entre un grupo y otro.

Con estos criterios las variables elegidas han sido por un lado la edad y por otro el tipo de actividad extraescolar y por último tipo de escuela a la que asisten.

### 5.2.1. Selección del público objetivo

El segmento de mercado al que irá destinado Kids Time Out será al de familias con hijos/as de entre 3 y 12 años. Estos han resultado en el estudio de mercado, como el segmento de edad en el cual las actividades extraescolares tienen una mayor participación. De esta manera se intentará destinar el mayor esfuerzo a incorporar a este tipo público como el objetivo de utilización del servicio Kids Time Out.

Además, para concretar aún más con los resultados de las preguntas, teniendo en cuenta el número de hijos de cada persona que realizó la encuesta, al tipo de escuela que van sus hijos/as y el dinero que se gastan mensualmente en actividades extraescolares, se pudo comprobar que los niños/as que asistían a la escuela pública sus padres/madres destinan unos 31,46 € al mes por hijo/a, por unos 41,18 € de los niños/as que asistían a la escuela concertada. Por lo tanto, los padres que llevan a sus niños/as a la escuela concertada gastan casi un 25 % más que los padres que los llevan a la escuela pública.

Por el otro lado, la variable que determina los tipos de actividad como se ha podido ver en el estudio de mercado, tanto el ámbito deportivo como el de los idiomas, han resultado los sectores con un mayor grado de participación. De esta manera por la parte de los ofertantes



de servicios, estos dos sectores tendrán que ser los dos sectores foco desde dónde incorporar talento al servicio, para que luego las familias puedan tener a su mano la mayor oferta posible de este tipo de actividades, que han resultado ser las de mayor éxito.

A modo de conclusión, con la variable tipo de actividad (idiomas y deporte) se podrá segmentar que tipo de usuario o entidad ofertante de actividades extraescolares nos interesa para el servicio y de esta manera dónde concentrar los esfuerzos para incorporarlas y que serán percibidas como de valor para las familias que las/os contraten.

Por el otro lado con las dos variables seleccionadas, edad y tipo de escuela han servido para poder acotar el público objetivo al cual dirigirnos que será mayoritariamente un público formado por familias con hijos/as de entre 3 y 12 años que asisten a escuelas concertadas.

## 5.3. Marketing Mix

### 5.3.1. Producto

Para comenzar con el análisis del *Marketing Mix*, comenzaremos por definir cuál es el producto.

Estamos delante de un producto que de cara al cliente se manifiesta en forma de servicio. La estructura y características de este servicio nace bajo el paraguas del análisis del mercado actual, ver qué necesidades no se están respondiendo y por lo tanto en qué nicho de mercado se puede focalizar y destinar sus esfuerzos para fidelizar esos clientes.

Kids Time Out tendrá dos plataformas para uso, una vía web y la otra vía app para Android e IOS. De esta manera se cubrirán prácticamente la totalidad de usuarios potenciales que puedan usarlo, tanto en plataformas móviles como vía web o en otro tipo de soportes digitales.

Su funcionamiento será el de un servicio dual de encuentro entre padres con hijos que necesitan la contratación de personas que ofrecen actividades extraescolares. De esta manera habrá un doble registro teniendo en cuenta, que tipo de cliente se está registrando.

Dentro del registro de los profesionales del sector se distinguirá entre empresas que ofrezcan sus servicios a nivel colectivo y el de personas físicas. De esta manera se distinguirán a qué servicios tendrán acceso cada uno de ellos teniendo en cuenta su registro.

Por lo que al registro de los usuarios que quieran contratar servicios, también será doble. Por un lado, habrá un registro para personas mayores de edad, por lo tanto los padres/madres de



los usuarios receptores de la actividad extraescolar. Además también se permitirá el registro de los propios menores, los cuales tendrán una interfaz adaptada a su condición. Esto permitirá que se impliquen en el proceso de búsqueda de la actividad extraescolar que les satisfaga, aunque el proceso de contratación final tendrá que estar validado por los padres/madres de los menores de edad.

Todos los registros llevarán la aceptación expresa de las condiciones del servicio, así como la posible modificación de ellas en cualquier momento por necesidad expresa de Kids Time Out.

Con este proceso de segmentación de los usuarios, se pretende focalizar nuestro servicio en los intereses particulares de cada grupo y ofrecer a cada uno de ellos un valor añadido a la experiencia de usuario que vivirá con la utilización de nuestro servicio. Este hecho es fundamental para englobar dentro del mismo servicio a ambas partes que lo utilizarán, teniendo en cuenta los distintos subgrupos de usuarios de cada lado.

Durante el proceso de inscripción, los demandantes de actividades extraescolares podrán rellenar un perfil de usuario, que conlleve datos de relevancia como pueden ser edad, datos de contacto, posibles alergias o medicación especial, actividades extraescolares previas realizadas, actividades realizadas en la actualidad, posibles actividades extraescolares que se buscan e intereses en distintas materias o actividades. De esta manera, se tendrá un perfil con detalles de importancia para que las ofertas que puedan recibir sean de relevancia y personalizadas. Este se podrá actualizar en cualquier momento y podrá tener campos que puedan estar ocultos ante el proceso de búsqueda, pero que una vez contratado el servicio puedan ser visibles. Estos pueden ser datos personales, como alergias, actividades previas u otra información detallada en el perfil.

Una vez completado el perfil, los padres/madres podrán crear un subperfil de usuario, para su hijo/a con el que pueda entrar a la plataforma para poder ver las diferentes actividades a contratar y que de esta manera esté involucrado en la búsqueda. Este subperfil únicamente tendrá los permisos para poder entrar y visualizar la información contenida, pero ante la posible demanda de contacto con un ofertante de actividades extraescolares, esta se mostrará como un mensaje en el perfil principal del padre/madre que mostrará la recomendación de su hijo para un servicio determinado y finalmente este será quien contacte con el ofertante.

Para el registro de los ofertantes, al registrarse en la plataforma si es una persona física individual, tendrá que rellenar los campos de información relevante de su persona, datos de contacto así como experiencia, materias o actividades las cuales pueda impartir y si estas actividades se impartirán en algún recinto propio de él o al contrario son para realizarse en el domicilio del demandante.

En cuanto al registro de empresas o servicios conjuntos de actividades extraescolares, tendrán que rellenar el perfil con la información general de la empresa o asociación, para después rellenar los perfiles individuales de las personas que impartirán esas actividades extraescolares a igual que el registro de las personas físicas individuales.

De esta manera los perfiles de los demandantes y ofertantes tendrán información relevante suficiente para que las ofertas de actividades extraescolares puedan ser personalizadas para cada uno y cruzadas en el sentido que tanto los demandantes y ofertantes podrán solicitar y contactar entre ellos, si ven que sus perfiles son complementarios y relevantes para que puedan llegar a un acuerdo. Esto los convierte a los dos en usuarios activos de la plataforma y hace que no tengan que estar a la espera de la reacción del otro, sino que puedan ser los iniciadores del proceso de ofrecer o búsqueda de actividades.

Una vez realizado el proceso de inscripción se podrá pasar a la utilización y familiarización con el servicio. Por la parte de los ofertantes de actividades escolares podrán rellenar diversas ofertas únicas y diferentes entre sí de las actividades que desean ofrecer, detallando en la ficha de cada una de ellas, de que se componen, que materias o actividades que se realizan, lugar de impartición, si son individuales o grupales, así como la tarifa que lleva asociada la contratación de ese servicio. En cuanto a las empresas o asociaciones tendrán la disponibilidad de crear un perfil propio donde mostrar los distintos profesionales que la forman y a su vez las distintas actividades que ofrecen. De esta manera el perfil tendrá una imagen algo más profesional que el perfil individual, que se mostrará como un valor añadido de estos.

En cuanto a los demandantes de actividades, tendrán 4 opciones. Por un lado, la opción más clásica de realizar ellos mismos la búsqueda de actividades que les puedan ser relevantes para sus intereses, también les podrán llegar ofertas por parte de los ofertantes de actividades, teniendo en cuenta que estos tendrán un límite para el envío de ofertas, que limite y de relevancia a quien se envían estas ofertas, además también podrán realizar la solicitud mediante un anuncio de la actividad que quieren para su hijo, detallando las características que demandan y por último el propio servicio mediante un algoritmo que relacione los datos de los ofertantes con los demandantes podrá cruzar ofertas entre ellos.

Por lo tanto, las vías de contratación son varias, debido a los distintos perfiles y necesidades de los demandantes para que el proceso sea tal y como ellos prefieran.

Dependiendo del perfil de usuario el servicio tendrá una experiencia distinta. Para los ofertantes de actividades, podrán ver sus ofertas creadas para su posible modificación o actualización y tendrán acceso a un buscado donde encontrar las ofertas publicadas por personas demandantes. De esta manera se podrán poner en contacto con ellos directamente



si ven que dan con el perfil demandado.

Por la parte de los demandantes de actividades, tendrán acceso a la publicación y modificación de sus ofertas de búsqueda de actividades, también tendrán un buscador donde buscar las actividades que les sea de relevancia, en las cuales podrán acceder a visualizar la ficha de la persona que la ofrece, el tipo de actividad y así como valoraciones previas que pueda tener de haber ofrecido con anterioridad estas a otros demandantes con anterioridad. Esto será de gran relevancia, para poder contrastar la información ofrecida con la opinión de posibles personas que los hayan contratado previamente.

En cuanto al subperfil, que se puede crear para los menores de edad, estos tendrán una interfaz adaptada personalizada y tendrán acceso al buscador de actividades extraescolares. Por lo contrario, no podrán establecer contacto directamente, con la persona o empresa detrás del anuncio que les pueda interesar, sino que enviarán una recomendación al perfil principal de su padre o madre, en el cual visualizarán el interés particular de su hijo/a. Esto conllevará una participación activa en el proceso de búsqueda, sin que ello conlleve que la decisión final de contratación no caiga en los padres/madres.

Además dentro del servicio se dispondrá de una sección de noticias y publicaciones en cuanto a contenido educativo de actualidad que pueda ser de relevancia. También habrá una sección con preguntas frecuentes sobre el funcionamiento del servicio, así como una dirección de correo de contacto, para posibles incidencias o resolver dudas relacionadas sobre el mismo.

Uno de los grandes parámetros que es de gran relevancia y delimitará la relación entre los ofertantes y demandantes, será la distancia. Tanto unos como otros, podrán rellenar en su perfil la distancia máxima a la que se podrán desplazar y por lo tanto, las búsquedas que puedan hacer o los anuncios que publican sólo serán vistos mutuamente si se encuentran dentro de sus respectivos radios de distancia. Este parámetro podrá ser modificado, en la búsqueda y visualización de anuncios si así se desea en cualquier momento, para ampliar las posibilidades, haciendo mayor la distancia de separación.

Por otro lado, a la hora de realizar las búsquedas, también tendrán otros parámetros que servirán de filtro, para poder realizar una selección de los anuncios relevantes a buscar en ese momento y que la información ofrecida al realizar la búsqueda sea de relevancia y calidad correspondiente a la demanda realizada.

Para finalizar este apartado, no se puede olvidar la elección de la marca que identifique a la empresa y que la diferencie del resto. Esta elección es de gran importancia al ser la cara visible del servicio y ser la primera impresión que se llevarán los clientes sobre el servicio. Para realizar esta búsqueda se ha de recurrir a la Oficina Española de Patentes y Marcas, donde realizando una búsqueda se puede encontrar que el término elegido final, no muestra

coincidencias con ninguna empresa creada y en funcionamiento en España.

Una vez hecha esta comprobación, se puede proceder a la solicitud del registro del nombre comercial en el propio portal. Para ello, existe una clasificación en un código llamado Niza que es una clasificación internacional de productos y servicios. En ella Kids Time Out, estaría dentro del número 41, “Educación, Formación, servicios de entretenimiento, actividades deportivas y culturales”. Con ello se puede formalizar la solicitud, mediante el pago de la tasa correspondiente y se obtendrá un registro con una validez para la marca de 10 años.

La elección del nombre del servicio no es un proceso trivial o de poca importancia. La creación del nombre comercial del servicio ha de reunir varios criterios como es el de definir o representar el servicio, ser atractivo o sugerente, fácil de recordar, no difícil de pronunciar y que este finalmente no estuviera ya registrado.

Finalmente, el nombre escogido fue el de Kids Time Out. Este nombre lleva asociado en él principalmente dos atributos, primero al público objetivo que está dirigido el servicio como son los niños/as y además al momento del día en el que está focalizado el servicio.

Con esa conjugación de conceptos nace el nombre elegido, el cual reúne esos dos conceptos de una manera armoniosa, concisa; y transmite una sensación de dinamismo y positivismo. Los valores que se pretenden resaltar o destacar con la elección del nombre son los de sencillez y facilidad de recordar, asociación con la actividad que se ofrece, calidad y personalidad.

### **5.3.2. Precio**

La política de fijación de precios es un aspecto clave para cualquier organización. Para la gran mayoría de ellas representa la principal aportación de ingresos y por lo tanto es de vital importancia prestar una gran atención en él. Además, para las empresas de servicios tiene una mayor complicación ya que a diferencia de las empresas de productos o bienes materiales pueden basar la fijación del precio de los productos que comercializan en la materia prima, mano de obra y el margen que desean cargar para cubrir el resto de costes asociados y tener un beneficio. Para el caso que nos ocupa, esta fórmula no es válida y la fijación del precio ha de ser en consonancia con el valor añadido que el cliente percibe al hacer uso de él.

Para su fijación podemos hacer distinción de 3 tipos de estrategias diferentes [20].

La primera de ellas es la llamada estrategia de liderazgo basado en los costes. Como su



propio nombre lo indica, esta estrategia está basada en el análisis de todos los costes directos e indirectos que se incurre para la prestación del servicio. El precio viene determinado por aquel que es capaz de cubrir estos costes anteriormente mencionados junto el añadido de un margen que sea el que proporcione beneficios a la empresa. Por lo tanto, esta estrategia basa su funcionamiento en minimizar los costes para así hacer que los beneficios se maximicen. Esta estrategia está indicada para situaciones en las que la empresa tiene un gran tamaño y puede aplicar economías de escala para así reducir sus costes operativos y que por lo tanto que estos al repercutirlos a los clientes sean menores. De esta manera, no es una estrategia adecuada para una empresa entrante en el sector, ya que ha de tener una alta participación en el mercado para poder aplicarse.

La segunda de ellas, sería la llamada estrategia en diferenciación. Esta estrategia basa su ventaja competitiva en la creación de un producto o servicio que sea percibido como único. Debida a esta exclusividad se le puede asociar un precio superior al resto. Para realizar esta diferenciación se han de tener claramente estudiadas las necesidades y preferencias de los clientes para la creación y satisfacción de unas necesidades que aún no están cubiertas. Uno de los riesgos que se corren con este tipo de estrategia es que los clientes, pueden no valorar esos atributos diferenciales de nuestro servicio respecto a la competencia y por lo tanto no ver esa necesidad de contratarlos a un precio superior al resto. Asimismo, se añade el riesgo de que otros competidores logren incorporar esas características extras o diferentes a sus servicios y que utilicen una estrategia de liderazgo en costes y por lo tanto ofrezcan esas mismas características a un precio menor.

La tercera de ellas sería la estrategia en enfoque. Con esta estrategia se busca enfocarse a un grupo o segmento del mercado a fin de ajustar la estrategia a servirlos con la exclusión de otros. De esta manera al focalizar la estrategia en un público determinado, se logra una ventaja competitiva general. Este tipo de estrategia es significativa cuando los clientes finales tienen unas preferencias o requisitos específicos y por otro lado las empresas rivales no se intentan especializar en el mismo mercado. Como riesgos asociados a esta estrategia se encuentran que el cliente no identifique sus necesidades en esta estrategia y que por el contrario se desvíe a las características de los productos o servicios en general. También se añade el hecho que empresas competidoras identifiquen esta estrategia como exitosa y que la imiten y por lo tanto ya no sea única.

Una vez analizadas los 3 tipos de estrategia se extraen las siguientes conclusiones.

Kids Time Out al ser una empresa de nueva creación, no puede luchar por una estrategia de liderazgo en costes, ya que otros rivales más consolidados pueden tener una mayor estructura y volumen y por tanto utilizar economías de escala. Además, tampoco se pueden fijar los precios con una estrategia clara en diferenciación, ya que aunque se pueda lograr ofrecer un producto claramente diferenciado de la competencia, con un valor añadido, la competencia

directa no dejará de tener productos sustitutivos que aunque no tengan los mismos atributos o características podrán tener un resultado para algunos clientes más que suficiente. Por lo tanto, a la hora de fijar los precios se seguirá una estrategia de enfoque. Esta ha sido la seleccionada, ya que con ella se asegura concentrarse en un grupo y mercado específico, ante unos clientes con unas necesidades y preferencias específicas; debido a una falta inicial de recursos para poder competir con una estrategia de liderazgo en costes y ante la no especialización de las empresas competidoras en el nicho de mercado en el cual estará centrado Kids Time Out.

Una vez con la estrategia seleccionada se puede definir el modelo de negocio que se utilizará para monetizar la empresa, este será el llamado *Freemium*. Para acceder al servicio y hacer un uso básico de él no se tendrá que pagar nada. En cuanto se pretenda realizar un uso más profesional de él y con mayores opciones y características, sí que habrá asociado unos costes por esos servicios extras.

Los ofertantes de actividades extraescolares registrados como usuarios físicos individuales podrán rellenar su perfil y publicar 3 tipos de anuncios de actividades extraescolares sin ningún tipo de coste asociado. Estos anuncios los podrán modificar una vez cada mes. Cuando estos, después de haberse relacionado con algún demandante de actividades y estén en vías del envío de sus datos de contacto, para su posterior contratación, este envío tendrá un coste asociado. También podrán contratar un servicio extra, que les permita destacarse en las búsquedas de actividades extraescolares, siempre que lo ofrezcan esté relacionado con la búsqueda realizada.

En cuanto las empresas o asociaciones ofertantes para el registro dentro de la plataforma, tendrán que pagar una cantidad fija al mes. Con este pago mensual tendrán derecho al perfil como empresa o asociación, así como a la publicación de hasta 15 tipos de ofertas diferentes de actividades. Estas ofertas las podrán modificar en cualquier momento y si desean publicar un mayor número de ofertas tendrá una tarificación extra. En este caso, no tendrán un coste asociado de envíos de datos de contacto, ya que estos se mostrarán en el perfil de empresa o asociación.

Por la parte de los demandantes de actividades extraescolares su registro será completamente gratuito y podrán rellenar hasta 3 tipos de anuncios diferentes (sin poner sus datos de contacto), si así lo disponen, de solicitudes de actividades extraescolares. Estas podrán ser modificadas o actualizadas en cualquier momento. Si desean un mayor número de publicaciones también tendrá un coste extra, relacionado con el número de anuncios extra.





Además por la publicación de valoraciones sobre ofertantes de actividades ya contratados, tendrán acceso a un servicio consistente en recibir automáticamente solicitudes de actividades relacionadas directamente con el perfil que se haya introducido en el registro.

Por lo tanto, para poder hacer un uso básico por parte de los usuarios que recibirán los servicios, no se tendrá que hacer frente al pago de ningún tipo de concepto. Pero si se desea hacer un uso más intensivo o profesional de él, sí se tendrá que hacer frente al pago de diferentes costes asociados dependiendo de las diferentes opciones que se pretendan contratar.

### **5.3.3. Distribución**

En este apartado se analizará el canal donde se realizará la distribución, la forma en la cual se distribuirá en el mercado y cómo se realizará.

Como distribución se entiende el canal elegido y forma por la que se hará llegar a los clientes nuestro servicio. Este al tratarse de una plataforma web se distribuirá teniendo en cuenta 3 canales, uno que será una interfaz web de forma que se podrá acceder a la plataforma desde cualquier dispositivo con acceso a Internet. Al mismo tiempo se ofrecerán otros dos canales de acceso, uno consistente en una aplicación para dispositivos que funcionan bajo Android y otro que será una aplicación para IOS destinado a dispositivos de Apple. Con estos 3 canales se cubren la mayoría de dispositivos existentes en el mercado, de forma que el cliente podrá acceder desde distintos dispositivos o sistemas. Esto nos asegurará no perder clientes potenciales debido a que no puedan acceder a nuestro servicio, debido a incompatibilidades de sus dispositivos web. Además al ser una plataforma web, nuestros servicios podrán ser utilizados o incluso contratados sin tener en cuenta el momento y hora del día, al estar disponible la plataforma en cualquier momento con total disponibilidad horaria.

Complementariamente para ofrecer una atención personalizada se ofrecerá una dirección de contacto por correo electrónico donde los clientes podrán trasladar sus dudas o incidencias técnicas con la plataforma y que serán contestadas y/o solucionadas a la mayor brevedad posible para mantener unos niveles de satisfacción de los clientes altos.

### **5.3.4. Promoción**

Para llegar a alcanzar el éxito, hace falta tener una política de promoción que garantice dar a conocer el servicio a nuestro público objetivo, para que pueda contratar los servicios ofrecidos. De esta manera, la promoción es uno de los puntos vitales que pueden hacer que una idea triunfe y que directamente al no poder darse a conocer esté destinada al fracaso.

Para promocionarse de una manera adecuada, hay que realizar una diversificación en diferentes estrategias, repartidas en diferentes soportes y medios, para llegar a la totalidad



del público objetivo y que estos impactos sean adecuados para cada persona.

#### **5.3.4.1. Motores de búsqueda**

Los motores de búsqueda se encargan de buscar archivos o información en los servidores web. Para encontrar esta información, identifican las palabras claves escritas en la búsqueda que hagamos en ellos, para devolvernos un listado de enlaces que direccionan a sitios web en los que salen mencionados temas relacionados con las palabras claves introducidas.

En la actualidad los motores de búsqueda se pueden clasificar principalmente en 3 tipos.

El primero de ellos, es el más habitual y son los buscadores jerárquicos. Este tipo de buscadores al realizar una búsqueda en ellos, revisan su base de datos y ofrecen una respuesta basada en los mejores resultados que han encontrado coincidentes con lo que se buscaba e incluso dependiendo del historial de navegación del usuario.

El segundo grupo son los llamados directorios, son páginas en la que los enlaces se clasifican por categorías, por lo tanto estos buscadores no visitan ni almacenan los sitios web, sino que agrupan los enlaces por categorías.

Por último, está el grupo de los metabuscadores, estos se hacen servir de los del primer grupo, para realizar búsquedas en varios de ellos y ofrecer los mejores resultados que les aporten.

Para nuestro caso, nos focalizaremos en el primer grupo de motores de búsqueda. En la actualidad, los motores de búsqueda que gozan de un mayor éxito son Google, Bing, Yahoo! y Duck duck go.

Su página de resultados se puede dividir en dos zonas distintas, una de ellas con enlaces orgánicos (SEO) y otra de enlaces patrocinados (SEM). En la siguiente figura 5.3.4.1.1 se puede distinguir las zonas de contenido SEM y SEO en el buscador Google.

SEO significa *Search Engine Optimization* u optimización de los motores de búsqueda y es un proceso orgánico y por ello no es de pago. El SEO se puede definir resumir en tener una página web con una estructura y contenido fácilmente entendible para los buscadores.





Fig. 5.3.4.1.1 Distribución en Google de los espacios SEM y SEO. / Fuente: Solutum.com

Para tener una buena visibilidad y un buen posicionamiento web, en esta zona se han de aplicar una serie de estrategias para lograr estar en las primeras posiciones.

Las estrategias a aplicar son:

- Palabras claves: Estas son muy importantes para garantizar, que cuando los usuarios que utilicen los busquen información o contratar servicios de actividades extraescolares, se les muestre la web de Kids Time Out en las primeras posiciones. Para ello, hay que seleccionar una lista de palabras claves que identificarán a nuestro servicio web. Estas palabras han de ser representativas de la actividad que se va a desarrollar, pero teniendo en cuenta que no han de ser demasiado generales y hagan que nuestra posición no sea la adecuada. Por ello, se ha de apostar por elegir unas palabras claves que sean concretas.
- Priorizar el contenido: Contar con información original o novedosa, es de gran importancia para tener una buena posición. Para ello, se tendrá que poner un esfuerzo, en actualizar la web con información relevante sobre las actividades extraescolares, así como novedades o estudios que puedan salir relacionados con este tema.
- Actualización: Otro de los grandes criterios, es la actualización. Para tener una buena posición, la web se ha de actualizar con regularidad para que los buscadores la posicionen adecuadamente.
- Código HTML: El código HTML ha de ser sencillo e inteligible, para facilitar la faena a las arañas de los buscadores cuando analicen nuestra web. De esta manera se

conseguirá un mejor posicionamiento, al poder indexar mejor nuestro contenido.

- Enlaces desde otros sitios web. Otro canal para lograr un mejor posicionamiento, es que otras webs, hagan referencia a Kids Time Out. Mediante información relevante o artículos, se podrá conseguir que otras webs, hagan referencia a ellos y de esa manera incluso incrementar nuestro tráfico.

Por lo que respecta al SEM, (*Search Engine Marketing* o Marketing en Motores de Búsqueda) son todas las acciones de marketing relacionadas con los motores de búsqueda, por ello también incluiría el SEO; aunque generalmente se habla de SEM como las campañas que se realizan de marketing de pago. Estas herramientas son ofrecidas directamente por los propios buscadores, como es el caso del programa AdWords ofrecido por Google, o Bind Ads y Yahoo Search Marketing.

Con estas herramientas, ante la búsqueda de un usuario de palabras claves que se hayan contratado, se le arrojará nuestra página web en la zona habilitada del buscador para este tipo de contenido.

El SEM ofrece la ventaja de poder segmentar nuestro servicio, haciendo que sólo llegue a los usuarios en los cuales estamos realmente interesados, también de una manera geográfica pudiendo focalizarnos en un ámbito concreto, además de que es una estrategia con un periodo de implementación rápido, ya que no una vez que se ha contratado el servicio se pone en marcha, algo que no pasa con las estrategias SEO, las cuales una vez implementadas se ha de esperar a que fructifiquen.

Como desventajas se encuentra que se ha de realizar una gran inversión. Las herramientas SEM de los buscadores funcionan bajo una puja por las palabras claves que queremos contratar y que hará que quien gane esa puja, salga en las más altas posiciones.

Utilizando el servicio kwfinder se puede analizar los CPC, costes por clic bajo las palabras claves “actividades extraescolares”. Estos salen reflejados en la figura 5.1.4.1.2 También sale reflejado el valor DIFF, que es un valor entre 0 y 100 que refleja la dificultad de utilizar esas palabras claves.



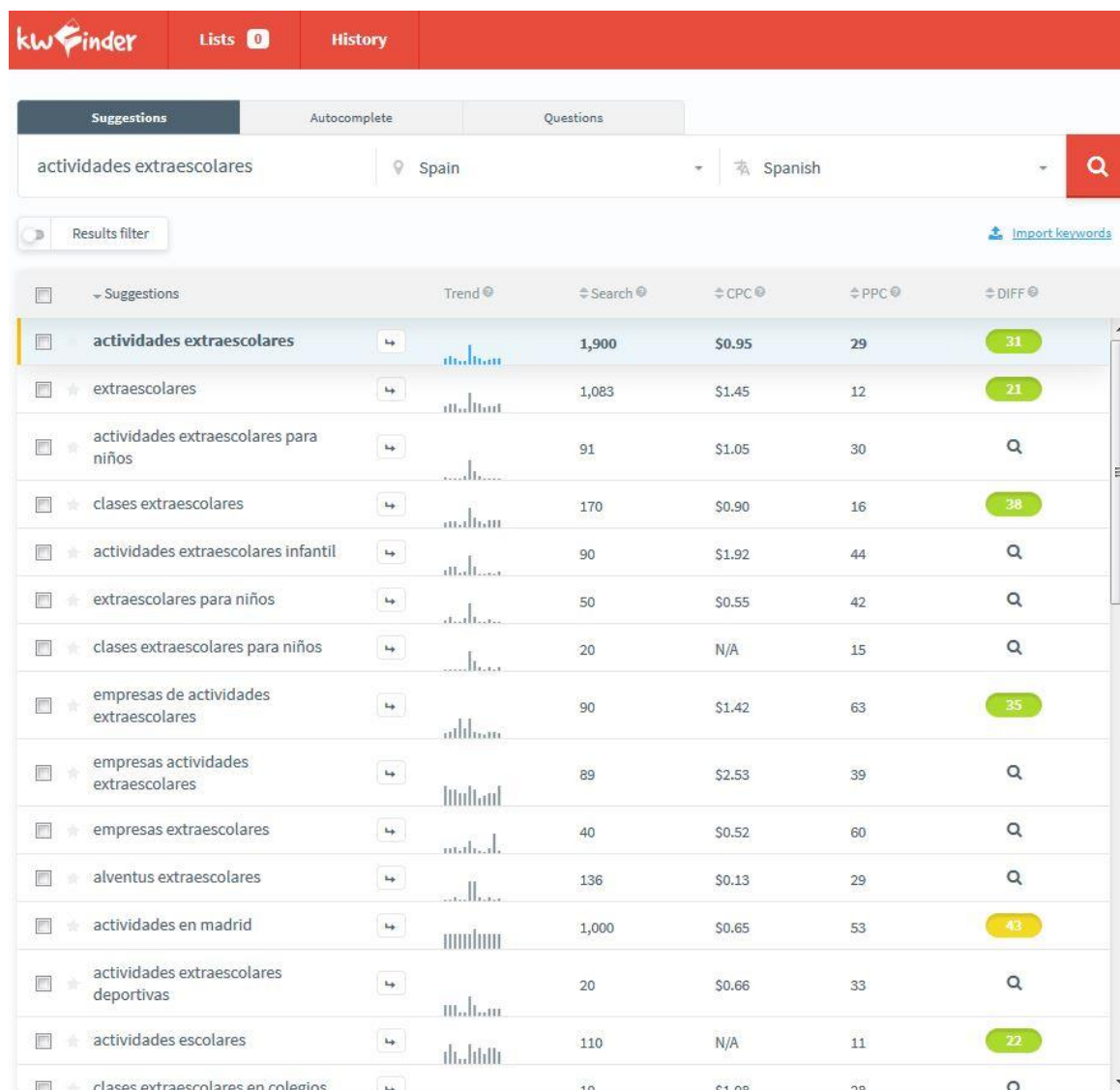


Fig. 5.1.4.1.2 Análisis Kwfinder CPC y DIFF. / Fuente: Kwfinder.com

Por lo tanto, SEO y SEM se diferencian en su funcionamiento, el SEM tiene un funcionamiento transparente, en cambio el SEO es una parte de los buscadores desconocida. Los resultados del SEO se miden a largo plazo, en cambio con el SEM se obtienen resultados inmediatamente. EL SEO es difícil de estimar y garantizar unos resultados positivos, en cambio con el SEM si se pueden estimar esos resultados. Y en cuanto a los costes el SEO tiene una alta competencia por salir en la primera página de los buscadores y para el SEM se ha de participar en una puja que es variable para poder estar en las primeras posiciones.

De esta manera, en Kids Time Out se utilizarán ambas técnicas para tener una mejor visualización en los buscadores, de manera que sea más fácil encontrar sus servicios.

#### 5.3.4.2. Correo electrónico

El correo electrónico será una herramienta básica para la captación de nuevos usuarios. Se enviará información de nuestro servicio a las entidades, academias, centros de estudio o centros deportivos que ofrezcan actividades extraescolares en la actualidad. De esta manera se les ofrecerá la oportunidad de entrar en nuestro servicio y de esta manera incrementar el número de clientes que puedan tener. Además, se enviará también información a personas individuales que en la actualidad ofrezcan actividades extraescolares, para que también se puedan unir. Con estas dos acciones, se intentará incrementar la visibilidad del servicio dándolo a conocer a las personas que pueden estar interesadas.

Una vez que ya formen parte de nuestro servicio se utilizarán las *newsletters* o boletines informativos que son envíos periódicos de información vía correo electrónico, con la función de informar y ofrecer contenido de valor a los suscriptores. Este tipo de información se puede enviar de forma diaria, semanal, etc. dependiendo del contenido y a quién va dirigido.

Las ventajas que ofrecen las *newsletters*, son las de no tener un coste elevado. Los gestores de *mailing* suelen tener planes gratuitos hasta cierto punto de usuarios. Los contenidos se envían directamente al usuario y por lo tanto no tiene que entrar en nuestra página web para buscar esos contenidos o información. Se mantiene actualizado a nuestra base de usuarios, y además mediante el análisis de los correos leídos, se puede analizar qué tipo de contenido funciona mejor.

Por lo tanto, una vez que los usuarios entren en nuestra base de datos, se segmentarán por el tipo de usuario que ha escogido al registrarse, y se le enviará una *newsletter* manteniéndole actualizado de las mejoras o noticias que se vayan añadiendo a la página web.

#### 5.3.4.3. Redes Sociales

Hoy en día las redes sociales son un canal básico de información y comunicación, que hacer llegar a un servicio a un gran público de una manera inmediata, algo impensable con anterioridad a ellas.

##### Facebook:

Es la red social más popular y con una mayor difusión a nivel global. En ella se puede compartir todo tipo de información, fotos, video, etc. Es muy importante para cualquier empresa estar presente en ella, para tener visibilidad y llegar a contactar con su público objetivo. Los principales beneficios que se pueden obtener con su utilización son:



- Es una herramienta para dar a conocer nuestra marca y llegar a un público cada vez mayor.
- Como canal de comunicación con nuestros clientes, al poderse comunicar con ellos de una manera general o individual con cada uno de ellos.
- Es un canal para saber la opinión de nuestros usuarios y poder conocer de primera mano que aspectos son mejorables y reaccionar a tiempo.
- Es una forma de generar tráfico hacia nuestro servicio, al tener visibilidad ante otros usuarios que aún no nos conozcan.
- Permite comunicación segmentada, en cuanto al público que queremos elegir como receptor de nuestros mensajes en cuanto a su edad. De esta manera la comunicación puede ser más eficiente.
- Es una herramienta que permite fidelizar mejor a nuestros clientes, al poder conocer su opinión, comunicarse con ellos directamente y de esta manera ganar su confianza.
- El comunicarse directamente con los clientes, hace que tengan una conexión más personal y por tanto un vínculo mayor a nuestro servicio.

#### **YouTube:**

Es un portal web en el cual los usuarios pueden publicar videos para que sean visualizados por el resto de la comunidad. A nivel promoción, se puede distinguir entre la publicidad clásica de anuncios previos al video o banners que son contratados y que se emiten al visualizar los videos que tienen publicados y por otro lado existe otro tipo de promoción que consiste en publicar videos que expliquen el funcionamiento o experiencia que pueda tener las personas al hacer uso de nuestros servicios.

Esta segunda tiene un valor añadido respecto a la primera, al perder ese concepto de publicidad tradicional y ser más auténtica al tener una mayor credibilidad. De esta manera, se publicarán vídeos en los que se explicará el funcionamiento del servicio y los beneficios que conlleva su utilización.

Estos videos, también se podrán publicar en la página de Facebook para que tengan una mayor repercusión.

#### **5.3.4.4. Folletos publicitarios**

Los folletos publicitarios son una de las formas más clásicas de promoción para una empresa, pero no por ello han dejado de ser útiles. En una primera fase de dar a conocer el servicio ante un público desconocedor de él, son una gran herramienta para contactar directamente con nuestro público objetivo.

El lugar escogido para repartir este tipo de folletos publicitarios ha de ser en las puertas de los

colegios, ya que es el lugar ideal donde se reúne la mayor parte del público objetivo al que va destinado el servicio. Con esta acción, se puede llegar de una manera directa aunque localmente a nuestro público de interés.

El folleto publicitario tendrá que ir acompañado de una campaña publicitaria por la cual, con el uso de este folleto, se tenga una serie de beneficios en la inscripción en la plataforma. Para los demandantes de clases particulares, podría ser un descuento en la contratación del primer servicio, a costa de la persona que ofrece el servicio. En cuanto a los ofertantes de clases particulares, estos podrían ser una rebaja en el primer mes para la tarifa profesional o el no cobrar la comisión por el primer servicio que les contraten. Por lo que, en ambos casos la promoción consistiría en eliminar la comisión que se lleva Kids Time Out, en la primera transacción entre las dos partes.

#### **5.3.4.5. Charlas o colaboraciones**

Otra forma de promoción relevante y útil sería ponerse en contacto con asociaciones de padres y madres de escuelas, para poder organizar algún tipo de reunión en la cual explicar las bondades de la utilización del servicio que les reportaría. Para este tipo de reunión o taller se seleccionaría dentro de la plataforma a perfiles que se hayan incorporado para ofrecer sus servicios y que encajen para poder exponer o trabajar contenidos de interés para los padres y madres.

De esta manera, sería un evento de promoción donde bajo la premisa de exponer o tratar temas o actualidad relevante para nuestros clientes objetivos, nos daríamos a conocer y además la persona o entidad que ofreciera la charla educativa también se daría a conocer y de esta manera podría incorporar nuevos clientes a su cartera.

#### **5.3.4.6. Resumen promoción**

A continuación, una vez analizadas las distintas vías o canales de promoción que se pueden utilizar, se analizará el uso e impacto estimado que se obtendrá de cada uno de ellos y que coste asociado conllevarán.

Como se ha comentado el SEO, no tiene un coste extra añadido, ya que se basa en seguir unas normas concretas para tener el contenido web estructura de la manera correcta para que tengamos una mayor visibilidad.

En cambio, el SEM sí que tenía en cambio unos costes asociados, estos se han estimado en 0,91 €/clic que es el precio que se ha encontrado en la página Kwfinder por una media de 30





clics diarios, hacen un total de 900 clics/mes y 819 €/mes. Teniendo en cuenta el gran desembolso de esta estrategia, se le concederá un mes de prueba para ver su eficacia y poder valorar si a través de este canal la ratio de conversión de usuarios que clican en estos enlaces pasa a ser luego usuarios activos del servicio.

Por lo que respecta a los correos electrónicos de esta tarea se encargarán desde Marketing y Comunicación de la empresa y se utilizarán servicios gratuitos para poder elaborar y enviar los correos electrónicos de información del servicio y posteriormente a los usuarios las *newsletters*. Por todo ello, no conllevará un coste extra. El impacto se cifra en alrededor de 450 usuarios ofertantes, 80 entidades o empresas y 300 usuarios finales nuevos al mes por este canal. En cuanto a los usuarios que se les enviará estos *newsletters* serán a usuarios ya registrados, por lo que este canal no tendrá un impacto en adquirir nuevos usuarios.

Los canales de Youtube y Facebook también serán gestionados desde Marketing y Comunicación desde la empresa y por lo tanto, tampoco se incurrirá en un coste extra al tener ambos servicios registros gratuitos para su utilización. Para Youtube, determinar el impacto que tendrá es difícil de calcular y para Facebook se estima obtener unos 450 usuarios ofertantes, 80 entidades o empresas y 300 usuarios finales nuevos al mes

En cuanto a los folletos publicitarios, se elaborarán desde Kids Time Out para luego ser enviados a imprenta para finalmente y a continuación ser enviados a las personas que finalmente repartirán estos folletos en los lugares escogidos que sean representativos del público objetivo al que se quiere llegar. Por todo ello, los costes asociados que se incurrirá en este canal serán de 675€ para la impresión de 20.000 folletos en A5, luego serán enviados a 5 personas que serán contratadas en distintas ciudades para que hagan el reparto de estos folletos. Los costes del envío y la contratación de estas personas para que reparten estos folletos serán de unos 525€. Por lo que, finalmente el coste total de esta estrategia será de unos 1200€. Para esta estrategia se calcula que alrededor de un 10-15% de las personas que reciban el folleto publicitario acaben inscribiéndose en nuestro servicio. De esta manera se estima que unas 2.400 personas acaben inscribiéndose en la plataforma.

Finalmente, las charlas o colaboraciones serían elaboradas y llevadas a cabo por el departamento de Marketing y comunicación. Para ello se pondrían en contacto, con usuarios dispuestos a ofrecer un contenido a exponer o trabajar y de esta manera darse a conocer y por otro lado este departamento sería el encargado de al finalizar la reunión o taller ofrecer información sobre el servicio y las ventajas que tendrían al utilizarlo.

Este tipo de estrategia estaría exenta de costes añadidos, debido a que la persona que ofreciera la charla lo haría en calidad de colaboración y por otro parte las salas o ubicación elegida para ofrecerlas tendrían que ser cedidas por la escuela de donde fuera la asociación de padres contactada. En cuanto al impacto de este tipo de estrategia de promoción, se



estudia el ofrecer como mínimo 5 charlas anuales en las ciudades dónde se desplegaría el servicio. Teniendo en cuenta los propios asistentes que se podrían fidelizar, además del boca a oreja posterior que se podría producir, el retorno sería de alrededor de unos 2.000 usuarios nuevos al servicio por campaña.

A continuación, en la siguiente figura 5.3.4.5.1 se puede ver resumidos los diferentes canales a utilizar, su impacto estimado, así como el coste directo asociado a su utilización.

Canal	Impacto estimado	Coste directo
<b>SEO</b>	50% del tráfico	0€
<b>SEM</b>	900 clics/mes	819 €/mes (1 mes de prueba)
<b>Correos electrónicos</b>	450 usuarios ofertantes/mes 80 entidades/mes 300 usuarios finales/mes	0€
<b>Youtube</b>	Indefinido	0€
<b>Facebook</b>	450 usuarios ofertantes/mes 80 entidades/mes 300 usuarios finales/mes	0€
<b>Folletos Publicitarios</b>	2.400 usuarios/campaña	1200€ (20.000 folletos)
<b>Charlas o colaboraciones</b>	2.000 usuarios/campaña	0€
<b>TOTAL</b>	10.800 usuarios ofertantes/año 1.920 entidades o empresas/año 11.600 usuarios finales/año	2019€/campaña o mes

Fig. 5.3.4.5.1 Tabla resumen promoción. / Elaboración propia.



## 6. Plan de organización

### 6.1. Forma jurídica

Para la puesta en marcha de una empresa se ha de elegir la forma jurídica en la que se formalizará. Actualmente existen varias formas jurídicas disponibles, cada una de ellas con una serie de características que las hacen tener unas ventajas o desventajas, dependiendo del tipo de empresa que se formalice. Para decir entre una y otra forma se han comparado una a una para ver sus diferencias en la siguiente figura 6.1.1.

Tipo	Naturaleza	N.º Socios	Capital Social	Responsabilidad	R. Fiscal
<b>Empresario individual</b>	Actividad individual	1	No hay mínimo	Ilimitada	IRPF
<b>Sociedad Limitada (S.L.)</b>	Mercantil	Mínimo 1	Mínimo 3.000 €	Limitada al capital aportado	IS
<b>Sociedad Anónima (S.A.)</b>	Mercantil	Mínimo 1	Mínimo 60.000 €	Limitada al capital aportado	IS
<b>Sociedad Limitada Laboral (S.L.L.)</b>	Laboral	Mínimo 3	Mínimo 3.000 €	Limitada al capital aportado	IS
<b>Sociedad Anónima Laboral (S.A.L.)</b>	Laboral	Mínimo 3	Mínimo 60.000 €	Limitada al capital aportado	IS
<b>Sociedad Cooperativa (S.COOP.)</b>	Régimen Específico	Mínimo 3	Fijado en los estatutos	Limitada al capital aportado	IS

<b>Comunidad de bienes</b>	Civil	No hay mínimo	No hay mínimo	Ilimitada, mancomunada y subsidiaria	IRPF
----------------------------	-------	---------------	---------------	--------------------------------------	------

Fig. 6.1.1 Tabla comparación entre las distintas formas jurídicas. / Fuente: [21] y Elaboración propia

Una vez comparadas las diferentes opciones para poder apreciar en que se distinguen unas de otras, se puede pasar a acotar con las características que se busca cuál de ellas encaja mejor. Para escoger una de ellas se tendrán una serie de premisas.

Las premisas que se considerarán son: se tendrá en cuenta para constituir la empresa que estará formada inicialmente por un único socio. En cuanto a la responsabilidad que esta sea limitada y que para su constitución no se deba tener un elevado capital social.

Filtrando con estas premisas la opción más válida y adecuada es la de SL. Con esta forma jurídica, se puede constituir la empresa con 1 o más socios, el capital social mínimo ha de ser 3.000 euros que coinciden con el capital a desembolsar en la constitución de la SL. En cuanto a la responsabilidad frente a terceros está limitada al capital aportado. Finalmente, la fiscalidad viene determinada por el Impuesto de Sociedades.

Los trámites obligatorios para constituir una sociedad limitada son:

1. Solicitud del Certificado de Denominación Social

Solicitar el certificado que acredita que el nombre elegido para la sociedad no coincide con el de otra existente.

2. Apertura de Cuenta Bancaria

Apertura de una cuenta bancaria a nombre de la sociedad, con un capital mínimo de 3.000 euros. Con ello se obtiene un certificado para presentar ante notario.

3. Redacción de Estatutos y firma de Escritura de Constitución

Elaboración de los estatutos que regirán a la sociedad, recomendable elaborarlos con la supervisión de un abogado para luego presentarlos al notario para firmar la escritura de constitución de la sociedad.



Los documentos necesarios son: el certificado de denominación del Registro Mercantil Central, el certificado bancario, los Estatutos Sociales y D.N.I de todos los socios.

#### 4. Inscripción en el Registro Mercantil

Con un plazo máximo de 2 meses desde el otorgamiento de la escritura por el notario, se debe presentar el certificado de denominación del Registro Mercantil, primera copia de la escritura, modelo 600 y el pago de una provisión de fondos.

#### 5. Solicitud CIF, Declaración Censal e Impuesto de Actividades Económicas

El Código de Identificación Fiscal, tiene la función de poder identificar a la sociedad a efectos fiscales. Para obtener uno provisional, existe un plazo de 30 días desde la concesión de la escritura. Luego hay 6 meses para retirar el CIF definitivo.

La declaración censal es la declaración de comienzo, modificación o cese de actividad, que se ha de presentar a efectos fiscales.

El Alta en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE) es un tributo local que graba el ejercicio de actividades empresariales, profesionales y artísticas.

#### 6. Alta en el Régimen de Autónomos y/o General de socios y trabajadores

Los trabajadores por cuenta ajena y los socios trabajadores de sociedades civiles y mercantiles se han de dar de alta, en el régimen general o en el de Autónomos. La cuota se ha de pagar en la Tesorería General de la Seguridad Social desde el primer día del mes en que se inicia la actividad. En este caso particular será un alta del único socio en el régimen de autónomos.

#### 7. Solicitud del Libro de Visitas

Obligatorio de tener ante una posible inspección de Trabajo.

## 6.2. Descripción de las funciones

A continuación, se presentarán las características de los diferentes puestos de trabajo necesarios para el funcionamiento de la empresa, así como un perfil con las características principales que tendría que tener la persona seleccionada para cumplir con las necesidades del puesto de trabajo a cubrir. Para poder hacer esta descripción se tendrá que conocer y detallar las distintas funciones y obligaciones de cada puesto de trabajo.

**Director/Gerente:** Cargo que ocupará el socio fundador de la sociedad.

Entre sus funciones principales se encuentran:

Será el manager general de la empresa, entre sus atribuciones estarán las de liderazgo y coordinación general de todo el equipo. Será el encargado de planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo. Organizar la estructura de la empresa a nivel de funciones y cargos. Dirigir y tomar decisiones, supervisar y erigirse como el líder de la empresa. Controlar y comparar las actividades planificadas respecto a los resultados obtenidos. Coordinar al equipo de trabajo. Analizar y administrar las finanzas de la empresa.

Por todo ello, para poder hacer frente a las funciones asignadas y las obligaciones que conllevan, tendrá que ser un perfil con formación a nivel de organización en una empresa, con capacidad para poder realizar varias tareas al mismo tiempo, con conocimientos del mundo educativo y un perfil con habilidad para el trato humano.

**Desarrollador de la plataforma/aplicación:**

Será el encargado del desarrollo, puesta en marcha y actualización de la empresa a nivel informático. Sus tareas serán la de creación de toda la identidad digital de la empresa, así como la gestión y mantenimiento de las distintas plataformas y portal que se ofrecerán. Será el encargado de plasmar las directrices que el director le haya comunicado y hacer el seguimiento de las tareas que sean subcontratadas a distintos proveedores a nivel de programación.

El perfil que tendrá que tener la persona seleccionada para este puesto será el de una persona con formación a nivel técnica informática en programación a nivel web. También que tenga habilidades de multitarea y en seguimiento de proyectos. Valorable que esta persona tenga cartera de proyectos para así poder contrastar su valía profesional a nivel técnico.

**Responsable de Marketing y Comunicación:**

Esta persona será la encargada de llevar el área de Marketing y la comunicación de la empresa, en los distintos canales que esté presente, así como el área de la atención al cliente a través de los canales vía web, correo electrónico y telefónico. A través de las directrices del manager, se encargará de elaborar la estrategia comunicativa de la empresa y de su implementación. Posteriormente, se encargará de la evaluación de los resultados obtenidos. También se encargará de la atención a los clientes y de solventar las posibles dudas o problemáticas que puedan surgir.



El perfil de la persona a seleccionar será el de una persona con formación en el mundo de la comunicación empresarial. Con habilidades en la gestión, trato al cliente y con facilidad para poder coordinarse y realizar distintas funciones a la vez.

#### **Asistente de Marketing y Comunicación:**

El asistente de Marketing y comunicación se encargará de elaborar tareas de soporte al responsable de Marketing y comunicación. Tendrá asignadas las tareas de apoyo y soporte a las necesidades de los clientes, así como de las actividades o tareas que le sean encomendadas desde su responsable directo.

El perfil a seleccionar será el de una persona dinámica y con ganas de crecer en una empresa de nueva creación, que actualmente se esté formando en estudios relacionados con el ámbito de la comunicación.

#### **Responsable del área comercial:**

El responsable del área comercial será la persona encargada de establecer, junto al manager general, la política comercial de la empresa. También se dedicará a elaborar las estrategias para poder llegar a un público mayor y de coordinarse con el área de comunicación para poder ir alienados bajo los mismos objetivos.

El perfil que tendrá que tener es el de una persona con formación en el ámbito comercial empresarial y de carácter extrovertido y abierto. Tendrá que tener dotes para la comunicación y habilidades comerciales con el trato a los clientes.

### **6.3. Estructura organizativa**

Una vez analizado y estudiado los distintos puestos de trabajo a cubrir, así como los requerimientos mínimos que tendrán que tener las personas que se seleccionen para los distintos puestos, se puede representar gráficamente la estructura resultante, viendo los niveles de jerarquía.

La estructura organizativa resultante será la siguiente:



Fig. 6.3.1 Estructura Organizativa. / Elaboración propia.

El diseño organizativo resultante es una estructura organizativa flexible y preparada para el crecimiento sostenible y futuras ampliaciones que pueda conllevar. Este crecimiento, conllevará la creación de nuevos puestos de trabajo en las áreas funcionales existentes y/o la creación de nuevas áreas dependiendo de las necesidades que se requieran.



## 7. Plan estratégico y de Contingencia

### 7.1. Misión, visión y Valores

A continuación, se describirá la misión y visión de la empresa.

La misión de Kids Time Out es la de ofrecer un servicio integrador y dinamizador de las actividades extraescolares, para así aunar en un servicio tanto profesionales del sector como padres en busca de entretenimiento o formación para sus hijos, para así favorecer el nexo de unión entre estos dos colectivos y ampliar las posibilidades de negocio.

La visión es la de consolidarse como un servicio integral en el sector y convertirse en referente en tanto innovación, calidad y mejora continua de su servicio.

Los valores que definirían a Kids Time Out serían:

- **Transparencia y honestidad:** Ser transparentes con la actividad realizada, en cuanto a cómo se realiza, de qué manera y que resultados se obtiene de ella.
- **Innovación:** En cuanto a fomentar el uso de nuevas tecnologías en el ámbito de la educación/entretenimiento para estar preparados a los cambios venideros.
- **Constancia:** A través del trabajo constante, perseverancia y a base de tesón se puede llegar a la excelencia.
- **Excelencia:** El único camino a seguir de toda actividad empresarial es llegar a la excelencia. Ofrecer una experiencia excelente a nuestros clientes.
- **Sostenibilidad:** Ofrecer nuestro servicio, con la responsabilidad de salvaguardar el medioambiente. Completar las necesidades actuales sin menoscabar las necesidades futuras de las nuevas generaciones.



## 7.2. Plan Estratégico

Uno de los puntos más importantes para el éxito o fracaso de cualquier empresa o actividad que se quiera comenzar es la estrategia a seguir. Cualquier gran idea de éxito, sino tiene a su lado un gestor que mediante una estratégica definida sepa desarrollar y hacerla crecer, no llegará a ningún lado. Esto es debido al hecho de que al tener unas líneas estrategias claras se puede avanzar y tener en cuenta los siguientes pasos a seguir y por lo tanto tener siempre una meta u objetivos a conseguir.

Llegados a este punto se está en disposición de crear una estrategia de posicionamiento. Con el análisis del microentorno y macroentorno se pudo determinar cuáles eran las circunstancias en las cuales se desarrollaría el servicio. Con el análisis a la competencia directa, se pudo analizar los distintos competidores que actualmente funcionan en el mercado y ver a qué tipo de actividad se dedicaban, a qué público dirigían sus esfuerzos y los puntos fuertes y débiles que tenían sus servicios. Con toda esta información teniendo en cuenta el análisis del mercado mediante la encuesta, en la cual se pudo conocer de primera mano la opinión de los usuarios que contratarán los servicios se está en disposición de crear unas líneas estratégicas para los próximos tres años.

Este plan estratégico estará definido para tres años y constará de tres fases, coincidiendo con cada año.

En la primera fase, se comenzará con un inicio del servicio de Kids Time Out, por 5 ciudades catalanas, teniendo en cuenta el criterio de mayor población. Las ciudades elegidas serán Barcelona, Hospitalet de Llobregat, Badalona, Terrassa y Sabadell.

Con este inicio de actividad en estas ciudades, nos podremos asegurar un crecimiento controlado y sostenido y poder primero en esta fase del proyecto pulir detalles, características o problemas que puedan surgir con la salida al mercado de la aplicación. En esta fase será muy importante estar al tanto del *feedback* que nos puedan dar las primeras personas que utilicen el servicio, para satisfacer sus necesidades y no perderlos como clientes.

Al acotar el primer año la salida del servicio en un territorio y en unas ciudades concretas con un número grande de población, podremos reaccionar rápidamente a las necesidades que el mercado pueda pedir, al ser concretas para una región y ciudades en concreto; además de que focalizarnos únicamente en unas ciudades hará que la oferta y la demanda crezca a un buen ritmo para que puedan satisfacerse entre ellas y que no se cree la sensación de personas que nos conozcan y quieran buscar u ofrecer servicios y no encuentren respuesta



en el mercado, por qué no tengamos suficientes usuarios en esa zona en concreto.

Para penetrar en estas ciudades se realizará una campaña de Marketing local, como se ha descrito consistente en repartir folletos publicitarios y organizar charlas o eventos. Para elegir los sitios dónde se repartirá este tipo de campañas, se seleccionará dentro de cada ciudad que colegios de educación primaria concertados tienen un mayor número de alumnos o nos pueda interesar más por criterios que pueden ser de posicionamiento de mercado en una zona u otra concreta.

Con estas acciones de marketing, se conseguirá ir directamente al público objetivo que recibirá los servicios de Kids Time Out y de esta manera focalizar nuestros esfuerzos directamente en ellos.

Además, para que funcione nuestro servicio se necesita que para cubrir la demanda esperada que se espera que haya, hará falta que haya una suficiente oferta de servicios. Para poder cubrir este perfil de usuarios ofertantes, se realizará una acción de Marketing consistente en enviar información de nuestro Servicio a las entidades, academias, centros de estudio o centros deportivos que ofrezcan actividades extraescolares en la actualidad para que mediante este correo, donde se detallarán las bondades de nuestro servicio y la forma en la que podrán incrementar su número de clientes; se creen un perfil dentro de nuestro servicio.

Por otro lado, para incrementar esta oferta con ofertantes con un perfil individual, se realizará una búsqueda de personas que en la actualidad ofrecen este tipo de servicio a través de otros portales o servicios, se seleccionará aquellos perfiles más interesantes, mayor talento y que encajen mejor con nuestra filosofía y se les enviará un correo electrónico explicando en qué consiste nuestro servicio e invitándolos a unirse para que así puedan empezar a recibir ofertas.

Estas cuatro acciones se irán realizando a lo largo del año a fin de cada vez, contar con una mayor base de usuarios, que haga crecer sus interacciones y por tanto, el volumen de negocio y nuestra facturación.

Al finalizar el año, se evaluará el despliegue conseguido con las acciones realizadas, para poder determinar si se han cumplido los objetivos y continuar con el despliegue del plan estratégico o sino es el caso realizar planes de acción para corregir las posibles desviaciones que se hayan producido.

En el segundo año de nuestra estrategia, se comenzará con el despliegue nacional. Para ello, se seguirán los mismos criterios que se utilizaron para el despliegue del primer año y este comenzará en las 5 siguientes ciudades con mayor población en el estado español. Estas son: Madrid, Valencia, Sevilla, Zaragoza y Málaga.

Una vez con las ciudades seleccionadas, se replicará la estrategia seguida en el primer año en cuanto a las acciones de Marketing. Se comenzará con el repartimiento de folletos publicitarios y charlas o eventos en los centros de educación primaria seleccionados, envío de información a entidades, academias, centros de estudio o centros deportivos que ofrezcan actividades extraescolares; y el envío de información de nuestra empresa a personas individuales que también ofrezcan esta clase de servicios en la actualidad en las ciudades descritas.

En esta segunda etapa de nuestra estrategia, se tendrá que tener muy en cuenta las necesidades que puedan tener estos nuevos grupos de usuarios, teniendo en cuenta la idiosincrasia ocasionada por el despliegue en diferentes territorios del estado español.

Al finalizar este despliegue se volverá a analizar con unos indicadores para poder ver el grado de penetración que se ha conseguido en cada ciudad y poder determinar si se han conseguido los objetivos que se habían establecido desde un principio.

Para el tercer año, se analizarán las ciudades en las que ha conseguido una mayor cuota de mercado, y por otro lado las ciudades en las cuales se tenga una menor cuota de mercado.

Para las de una menor cuota, se estudiarán las causas de cada caso que hayan podido ser determinantes y se determinará si ha sido una falta de oferta o de demanda. Para un caso u otro, se realizarán acciones de Marketing para incrementar el número de usuarios y de esta manera intentar aumentar el volumen de negocio en estas ciudades.

En cuanto a las de mayor cuota se estudiará, cuáles han sido las causas del éxito en cada caso y con estos determinantes se abordará el desembarco del servicio en nuevas ciudades. Estas nuevas ciudades serán elegidas teniendo en cuenta las características que se hayan analizado como determinantes para el éxito del servicio en esas ciudades.

De esta manera con esta tercera fase por un lado, se intentará aumentar la cifra de negocio en aquellas ciudades que sea menor y con lo aprendido en las ciudades con un mayor crecimiento, se buscará otras ciudades para seguir creciendo y expandiéndonos.



En la siguiente figura 7.2.1 se sintetiza lo explicado en este apartado.

Estrategia Año 1	Lugar	Despliegue en Barcelona, Hospitalet de Llobregat, Badalona, Terrassa y Sabadell.
	Acciones	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Folletos publicitarios para captar clientes.</li> <li>2. Charlas o eventos para darse a conocer y captar clientes.</li> <li>3. Envío de correos para captar entidades o empresas.</li> <li>4. Envío de correos a particulares ofertantes de actividades extraescolares.</li> </ol>
	Análisis	Evaluación y creación de medidas correctivas si son necesarias.
Estrategia Año 2	Lugar	Despliegue en Madrid, Valencia, Sevilla, Zaragoza y Málaga.
	Acciones	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Folletos publicitarios para captar clientes.</li> <li>2. Charlas o eventos para darse a conocer y captar clientes.</li> <li>3. Envío de correos para captar entidades o empresas.</li> <li>4. Envío de correos a particulares ofertantes de actividades extraescolares.</li> </ol>
	Análisis	Evaluación y creación de medidas correctivas si son necesarias.
Estrategia Año 3	Lugar	Despliegue en ciudades a determinar del análisis del año 1 y 2.
	Acciones	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estudio de las ciudades con menor cuota de mercado y creación de planes de acción.</li> <li>2. Desembarco en nuevas ciudades, teniendo en cuenta los análisis del año 1 y 2.</li> </ol>
	Análisis	Evaluación y creación de medidas correctivas si son necesarias.

Fig. 7.2.1 Tabla resumen Estrategia. / Elaboración propia.

## 7.3. Plan de Contingencia

Con el análisis realizado del entorno general y específico, se ha acotado el entorno en el cual se desarrollará el proyecto. Hay que tener en cuenta que el entorno puede ser cambiante y lo que hoy pueden ser unas condiciones favorables, pueden cambiar en un futuro próximo y afectar a la implantación del plan de empresa.

Para ello, todo plan de negocio ha de incluir un apartado donde se incluyan diferentes estrategias de contingencia en el caso que no se alcancen los objetivos previstos.

### 7.3.1. Identificación de los riesgos

Para poder elaborar un plan de contingencia, primero se han de identificar a los riesgos que se harán frente. Desde un punto de vista general, se puede decir que nos podemos encontrar con riesgos propios del mercado y riesgos intrínsecos al proyecto.

#### **Riesgo 1: Crecimiento menor al esperado.**

Uno de los primeros riesgos que puede suceder es el tener un crecimiento menor al esperado. Las previsiones realizadas están basadas sobre los análisis realizados del entorno, competencia y la encuesta de mercado. Esto hace que sean unas previsiones con una base detrás, pero como se ha comentado el entorno es cambiante y puede haber diferencias entre las previsiones realizadas y la realidad que uno se puede encontrar a posteriori. Por ello, el crecimiento menor al esperado y planteado puede ser un gran riesgo que puede suceder.

#### **Riesgo 2: Costes finales mayores a los previstos.**

También puede suceder el riesgo, que los costes finales sean mayores a los previstos. Los costes han sido calculados teniendo en cuenta un escenario determinado y por ello no están exentos que por un motivo externo al proyecto finalmente sean superiores a los presupuestados. El riesgo de que los costes sean superiores a los previstos puede tener una gran incidencia en la cuenta de resultados de la empresa y ocasionar una bajada de los beneficios o incluso hacer entrar a la empresa en pérdidas.

#### **Riesgo 3: Entrada de un competidor inesperado.**

La entrada de un competidor inesperado es otro riesgo a tener en cuenta. Del análisis a la competencia realizado, se ha podido comprobar que hay un nicho de mercado para Kids Time Out y que por ello hay una oportunidad de poder entrar en ese nicho y hacerse fuerte y crecer.



Eso es en cuanto a la competencia actual, pero siempre existe el riesgo que haya un nuevo entrante en el sector y pueda poner en peligro nuestra posición al dirigirse al mismo público objetivo o llegado el caso copiando la estrategia de Kids Time Out. Por todo ello, la entrada de un competidor inesperado puede ocasionar desviaciones o pérdidas de cuota de mercado y debido a ello afectar a las cuentas de la empresa.

#### **Riesgo 4: Servicio no encaja con las necesidades del público objetivo.**

Otro riesgo a tener en cuenta es el hecho que el servicio que se ha diseñado pueda no encajar finalmente con las necesidades del público objetivo. Esto puede hacer que todas las estrategias diseñadas no tengan una aplicación real y que el público objetivo del proyecto no reaccione a ellas y que, por lo tanto, se tenga que hacer correcciones en las estrategias planeadas. De esta manera es otro gran riesgo que se ha de tener en cuenta, para poder estar preparados en el caso que suceda.

#### **Riesgo 5: Cambio legislativo.**

El riesgo que ocurra algún cambio legislativo que afecte directamente con la actividad del servicio que se quiere ofrecer, es otro riesgo que se ha de tener en cuenta. El servicio se ha diseñado bajo un paraguas legislativo determinado, pero ello no está libre de que en un futuro la legislación se vuelva más restrictiva o que los cambios que puedan hacer en ella, no sean favorables para la actividad del servicio que ha planteado.

### **7.3.2. Análisis cualitativo de los riesgos**

A fin de poder hacer frente a los riesgos, descritos anteriormente (Figura 7.3.1), se ponderarán teniendo en cuenta la probabilidad que tienen que puedan suceder y el impacto que pueden tener directamente al desarrollo del proyecto. Para ello en la figura 7.3.2 se han clasificado teniendo en cuenta estas dos variables.

R1	<b>Crecimiento menor al esperado.</b>
R2	<b>Costes finales mayores a los previstos.</b>
R3	<b>Entrada de un competidor inesperado.</b>
R4	<b>Servicio no encaja con las necesidades del público objetivo.</b>
R5	<b>Cambio legislativo.</b>

Fig. 7.3.2.1 Listado de riesgos. / Elaboración propia.

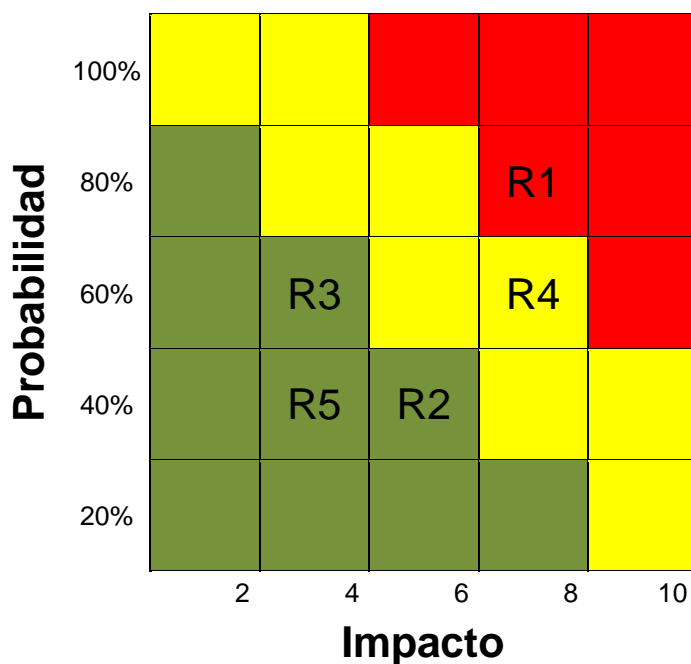


Fig. 7.3.2.2 Matriz de riesgos. / Elaboración propia.

Del análisis cualitativo se puede extraer que el riesgo de un crecimiento menor al esperado y el riesgo de que el servicio no encaje con las necesidades finales del público objetivo, son los riesgos que tienen una mayor probabilidad de suceder y además de que el impacto que llevan asociados es grande.

Por este motivo, se tendrá que elaborar unas estrategias de contingencia para que, llegado el caso de que estos riesgos se manifiesten estar preparados y poder reducirlos o llegar a mitigarlos.

### 7.3.3. Estrategias de contingencia

Una vez con los riesgos identificados y señalados aquellos que son más críticos para el desarrollo y puesta en marcha del proyecto, se han de elaborar unas estrategias para poder contrarrestarlos en el caso de que se tenga que combatirlos.

Las estrategias de contingencia o respuestas a los riesgos pueden ser de varias formas. Pueden ser estrategias que reducen al mínimo la causa de que el riesgo suceda y por lo tanto lo elimina. Hay otro tipo de estrategias que consiste en transferir este riesgo a otra entidad o



ente, para que sean ellos se hagan cargo del riesgo, siempre teniendo en cuenta que por ello recibirán una compensación económica por sus servicios. También hay la estrategia de mitigar el riesgo, reduciendo su probabilidad de que suceda, el impacto o ambos y finalmente hay la última estrategia de aceptar ese riesgo, monitorizarlo y tenerlo controlado.

Para los riesgos identificados como más críticos, R1 y R4; se tomarán estrategias de mitigar la probabilidad de que sucedan y el impacto que pudieran ocasionar.

En cuanto al riesgo 1 tener un crecimiento menor al esperado, las estrategias de contingencias serían:

#### **Estrategia 1: Incremento del gasto en las campañas de folletos publicitarios.**

Ante un crecimiento menor esperado, la primera estrategia sería la de incrementar los recursos destinados a las campañas de Marketing. Por ello, se incrementaría el gasto en las campañas de folletos publicitarios y labores de Marketing Digital, para de esta manera intentar llegar a un público mayor y tener en incremento en cuanto a nuevos usuarios del servicio que finalmente se convertirán en una recuperación del crecimiento esperado.

#### **Estrategia 2: Adelanto del plan estratégico.**

La segunda estrategia de contingencia, una vez aplicada la primera estrategia, sería un adelanto del plan estratégico. El hecho de estar presente en unas ciudades concretas y que el crecimiento sea menor al previsto es un hecho que se puede contrarrestar con el lanzamiento de Kids Time Out, en las ciudades previstas para el año siguiente y de esta manera acelerar el crecimiento de esta manera.

Al llegar al público de otras ciudades, el público objetivo aumentaría más rápidamente y por ello las posibilidades de volver a recuperar el crecimiento esperado.

#### **Estrategia 3: Alianza estratégica con alguna empresa del sector.**

La tercera estrategia una vez aplicadas las dos primeras sería la alianza estratégica con alguna empresa del sector. El hecho de crecer a un ritmo menor al esperado, no es una buena noticia y no augura un futuro prometedor. Por ello, es preferible la alianza con otra empresa y de esta manera acelerar el crecimiento y asegurar el mantener el proyecto vivo.



Para la mitigación del riesgo 4, que el servicio no encaja con las necesidades del público objetivo, se tienen las siguientes estrategias de contingencia previstas:

**Estrategia 4: Nuevo estudio de mercado.**

Una vez con el servicio lanzando, el hecho de que no encaje con las necesidades previstas de un inicio de los clientes, puede ser una señal que el estudio de mercado realizado ha tenido unos resultados anómalos que han llevado a un mal diseño del servicio. Por ello, se seguiría un plan de contingencia consistente en la elaboración de un nuevo estudio de mercado, teniendo en cuenta lo aprendido hasta el momento, para poder rediseñar el servicio de manera que encaje con las necesidades del público.

**Estrategia 5: Cambio en el público objetivo.**

Teniendo el servicio desplegado, se puede comprobar que necesidades de los clientes se están cubriendo en determinados sectores. De esta manera, se puede determinar si el servicio ofertado está siendo ofrecido a un público objetivo que no está siendo el cliente objetivo que se registra en la plataforma. Por ello, esta estrategia consistiría en focalizar todos los esfuerzos en redefinir las estrategias de captación de nuevos clientes, sobre los sectores que se está teniendo un mayor éxito, para así de esta manera ser más efectivos al dirigirnos al público donde estamos satisfaciendo sus necesidades.



## 8. Plan de operaciones

### 8.1. Localización

La localización puede ser uno de los aspectos principales que pueden hacer que un negocio tenga éxito o no. En el caso concreto de Kids Time Out, al tratarse de un servicio el cual basa su funcionamiento y su canal de comunicación principal con el cliente es online, no requiere de una sede física importante para poder llegar a sus clientes finales. De ello se desprende que el punto de la localización física de la empresa, no responde a criterios de visibilidad para los clientes finales. En este caso, se tiene que encontrar un punto óptimo entre viabilidad económica y que la sede de la empresa esté localizada en un sitio que favorezca el *networking* con otro tipo de empresas que puedan tener intereses conjuntos y así beneficiarse mutuamente de esta relación.

Por ello se desprende que un sitio clave para la localización de una empresa de estas características es Barcelona. Barcelona está dinamizando la actividad entre *startups* y la está convirtiendo en un *Hub* internacional, en el cual encontrar empresas con talento y por otro lado capital interesado en invertir en ellas.

Todo ello la convierte en un polo de atracción para la inversión y debido a ello interesante para que empresas con talento, se inicien o tengan su actividad desde Barcelona. Como ejemplo empresas importantes como el grupo Schibsted tienen su sede en Barcelona y así como empresas como Airbnb tienen su central europea en la capital catalana.

De esta manera, la localización física de las oficinas estará en la ciudad de Barcelona.

### 8.2. Identificación y mapa de procesos

Para poder estructurar de una manera correcta el funcionamiento de los diferentes procesos que se tendrán que llevar a cabo a lo largo del proceso productivo de la empresa, estos se han de estructurar de más importantes a menos. Teniendo esa regla clara, se podrá además ver claramente aquellos que aportan valor al cliente y aquellos que no para intentar eliminarlos. Además, se podrá tener consideración para poder decidir cuáles de ellos realizar dentro de la propia empresa y cuáles externalizar para que sean realizados por proveedores.

Para identificar cada uno de los procesos se clasificarán en tres categorías: procesos estratégicos, operativos y de soporte (Figura 8.2.1).



Fig. 8.2.1 Cuadro resumen procesos. / Elaboración propia.

### 8.2.1. Estratégicos

Los procesos estratégicos se definen como aquellos relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, provisión de comunicación y aseguramiento de los recursos necesarios. Podríamos decir que son aquellos pertenecientes a la dirección de la empresa y son relativos a la toma de decisiones que llevará a la empresa a la consecución de sus objetivos. Estos procesos por su naturaleza serán llevados dentro de la empresa, ya que son los procesos que tienen mayor relevancia y que marcarán los procesos operativos y de soporte.

### 8.2.2. Operativos

Los procesos operativos son aquellos necesarios para el funcionamiento del servicio. Se podría decir que son aquellos procesos ligados unos con otros que posibilitan que el servicio funcione.

Los procesos operativos que tenemos son Gestión de la plataforma web, Android y Iphone, Gestión Comercial (Captación de clientes), Gestión de la Comunicación y Análisis y revisión de los procesos.



El primer proceso operativo incorpora la creación, mantenimiento y gestión de los diferentes canales online que se utilizarán para de esta manera estar presentes en prácticamente la mayoría de dispositivos y de una manera óptima. Como proceso operativo propio se realizará internamente la gestión de estos canales y los otros subprocesos asociados como la creación y el mantenimiento pasarán a ser procesos de soporte que serán llevados a cabo por proveedores.

Para el proceso de captación y gestión de los clientes se encargará el responsable de Comercial, alineado con el departamento de Marketing. Este proceso conlleva todas las acciones necesarias para captar y retener a los usuarios que utilizarán nuestro servicio. Por ello este proceso es vital para hacer que el resto de procesos funcionen, ya que sin usuarios no se podrá tener un funcionamiento adecuado y no se podrán conseguir los objetivos.

Para el proceso de gestión del servicio se encargarán el área de Marketing y comunicación. Para que el servicio funcione correctamente los usuarios han de tener una experiencia de usuario adecuada y por ello nos tenemos que asegurar que el proceso que seguirán dentro del servicio sea satisfactorio y en el caso que se creen problemas o dificultades sean resueltas en la mayor brevedad y de forma adecuada.

Por último, y no menos importante, se tendrá que hacer un seguimiento de los procesos y resultados que se vayan obteniendo a fin de elaborar unos informes que servirán para ver el grado de cumplimiento de los objetivos y a su vez de apoyo en la toma de decisiones estratégicas.

### **8.2.3. Soporte**

Los procesos de soporte son aquellos necesarios para que los procesos operativos puedan funcionar. Por ello por si solos, la mayoría no aporta un valor añadido al cliente final, pero son necesarios de apoyo a los procesos operativos. Dentro de esta categoría encontramos los procesos de gestión financiera, gestión administrativa, gestión jurídica, recursos humanos, planificación y programación de actividades; y diseño y mantenimiento.

La gran mayoría de ellos serán subcontratados como son los procesos de gestión financiera, jurídica y diseño y mantenimiento. Por lo contrario, los procesos de gestión administrativa, recursos humanos y planificación y programación de actividades serán llevados a cabo internamente.

La decisión de que procesos elaborar internamente y cuáles no, viene determinada por aquellos que se pueden asumir por el personal interno y aquellos que son procesos fuera de las competencias del personal. De esta manera, se intentará mantener los costes operativos relacionados con el pago a proveedores a los mínimos indispensables.

### 8.3. Planificación y programación de actividades

En este apartado se detallará la planificación y programación que se llevará a cabo para la puesta en marcha y durante el funcionamiento del servicio.

Esta planificación estará dividida en cuatro fases. La fase 0 corresponderá a la planificación para la puesta en marcha del servicio, cuando esta fase acabe comenzarán las fases 1, 2 y 3 que corresponderán a la segunda parte coincidiendo con el funcionamiento del servicio.

Las tres fases de la segunda parte, son los tres años del plan estratégico establecido que conllevarán una serie de actividades ligadas entre ellas. En la siguiente figura 8.3.1 se puede ver la relación de estas actividades con sus fechas de inicio y finalización.

Tareas	Fecha de inicio	Fecha final	Días	Estado
Realización del plan de empresa	2-Feb	21-Jun	139	Ejecutado
Establecer las oficinas	15-Jul	30-Jul	15	Fase 0
Alta de la empresa	1-Jul	30-Aug	60	Fase 0
Formación del equipo	1-Jul	14-Jul	13	Fase 0
Elaboración de las plataformas online	15-Jul	20-Aug	36	Fase 0
Testeo y comprobación de las plataformas	21-Aug	31-Aug	10	Fase 0



<b>Puesta en marcha del servicio</b>	1-Sep	15-Sep	14	<b>Fase 1</b>
<b>Plan estratégico operativo</b>	1-Aug	31-Aug	30	<b>Fase 1</b>
<b>Acciones de Marketing</b>	1-Sep	30-May	271	<b>Fase 2</b>
<b>Captación de clientes</b>	1-Sep	30-May	271	<b>Fase 2</b>
<b>Análisis de resultados</b>	30-Jun	30-Jul	30	<b>Fase 2</b>
<b>Plan estratégico operativo</b>	1-Aug	31-Aug	30	<b>Fase 2</b>
<b>Acciones de Marketing</b>	1-Sep	30-May	272	<b>Fase 3</b>
<b>Captación de clientes</b>	1-Sep	30-May	272	<b>Fase 3</b>
<b>Análisis de resultados</b>	30-Jun	30-Jul	30	<b>Fase 3</b>
<b>Plan estratégico operativo</b>	1-Aug	31-Aug	30	<b>Fase 3</b>

Fig. 8.3.1 Cuadro resumen planificación y programación actividades. / Elaboración propia.

### 8.3.1. Cronograma

A continuación, a partir de la figura del apartado anterior se ha realizado el siguiente cronograma con la planificación de las actividades para la puesta en marcha y los tres primeros años de funcionamiento.

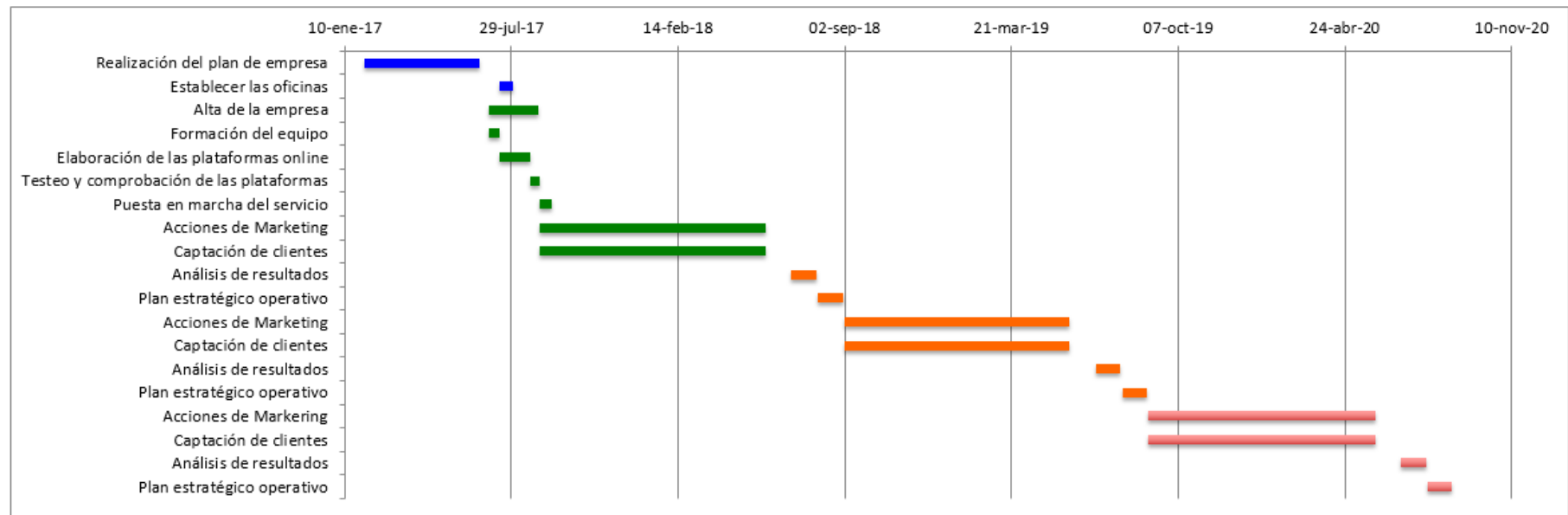


Fig. 8.3.1.1 Cronograma Kids Time Out. / Elaboración propia.

## 9. Plan económico y financiero

El plan económico y financiero es la síntesis de los aspectos económicos del plan de empresa, que se obtienen a partir de los diversos apartados del plan. El objetivo que se persigue es el determinar si el proyecto que se está creando va a tener una viabilidad económica en cuanto a rentabilidad, solvencia y liquidez.

La creación de este plan es vital para la puesta en práctica de este proyecto y poder analizar si va a tener un suficiente margen de beneficios y si estos que se obtendrán serán suficientes para hacer frente a la inversión inicial y los gastos que acompaña la apertura del servicio.

Por lo tanto, tiene una gran importancia realizar este plan con detalle y precisión para que recoja todos los aspectos de relevancia como son las inversiones a realizar, la financiación, previsiones de venta, tesorería, los gastos de explotación, su cuenta de pérdidas y ganancias; y un balance provisional de los tres primeros años para ver la evolución de la empresa.

Con toda la información anteriormente se elaborará un análisis a través de las figuras Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) para poder determinar el periodo de retorno de la inversión realizada en la puesta en marcha del servicio.

Para realizar este análisis económico y financiero, se hará primero un primer análisis con escenario estimado real y después se estimarán también los resultados con dos escenarios uno pesimista y otro optimista.

### 9.1. Ingresos

Para poder realizar un plan económico y financiero, se comenzará por estimar que monetización se tendrá con la puesta en marcha de Kids Time Out. En las siguientes figuras (9.1.1, 9.1.2 y 9.1.3) se muestra a través de los distintos planes explicados en el apartado de *Marketing Mix*, teniendo en cuenta el precio asociado de cada uno de ellos, que cantidad se recaudaría en el primer año de funcionamiento. Para los siguientes años, teniendo en cuenta que se seguirán estrategias similares en las nuevas ciudades seleccionadas, permitirá una tasa de crecimiento constante de alrededor de un 80% para el segundo año y de un 80% para el siguiente año.

Teniendo en cuenta las acciones de Marketing de envío de correos electrónicos y de captación mediante Facebook, se preveía unos 900 nuevos usuarios/mes. Esto hace un total de 10.800 nuevos usuarios al año. De ellos se estima que en el primer año alrededor del 50-



60 % de ellos serán contratados una media de dos veces para ofrecer sus servicios y por lo tanto habrá un total de 12.000 envíos de información de contacto. De los 10.800 nuevos usuarios al año, se prevé que en promedio alrededor de unos 40-45 usuarios al año contraten el plan destacarse para poder incrementar su visibilidad.

Ofertantes particulares:	Precio	Previsión de contratación	Total anual
Plan gratuito	0€	10.800 usuarios	0€
Envío información contacto	3 €/contacto	12.000 envíos de contacto	36.000 €
Plan destacarse	10 €/mes	40-45 usuarios/año	5.000 €

Fig. 9.1.1 Recaudación por Ofertantes particulares. / Elaboración propia.

En cuanto a las empresas o asociaciones ofertantes, se tiene una previsión que de las 160 nuevas empresas o entidades al mes que se registrarán en el servicio, que haría un total de 1.920 nuevos registros anuales. De ellas, en promedio supongan que habrá un total de 300 empresas apuntadas durante todo el año en el servicio para ofrecer sus actividades extraescolares, que serían 60 empresas por ciudad. De todas ellas, se prevé que únicamente que a lo largo del año en promedio haya 5, que utilicen la tarifa de publicación extra para poder ofrecer un mayor número de posibilidades de actividades.

Empresas o entidades ofertantes:	Precio	Previsión de contratación	Total anual
Pago mensual (15 ofertas)	30 €/mes	300 empresas/año	108.000 €
Tarifa publicación extra ofertas (+15 ofertas)	30 €/mes	5 empresas/año	1.800 €

Fig. 9.1.2 Recaudación por Empresas o asociaciones ofertantes. / Elaboración propia.



En cuanto a los usuarios que reciben los servicios, se considera que, del total de 11.600 altas al año, únicamente se contratarán alrededor de unos 50 anuncios extras en busca de encontrar las actividades extraescolares para satisfacer sus necesidades.

Usuarios finales:	Precio	Previsión de contratación	Total
Plan gratuito (3 anuncios)	0 €	11.600 usuarios	0 €
Tarifa publicación oferta extra:	1€/anuncio extra	50 anuncios extras	50€

Fig. 9.1.3 Recaudación por parte de los Usuarios. / Elaboración propia.

De la suma de las figuras anteriores se puede abstraer los ingresos anuales del primer año de funcionamiento y teniendo en cuenta las previsiones de crecimiento que ingresos habrá en el segundo y tercer año de funcionamiento de Kids Time Out (Figura 9.1.4).

Ingresos Año 1	Ingresos Año 2	Ingresos Año 3
150.850 €	271.530 €	488.754 €

Fig. 9.1.4 Previsión de Ingresos de Kids Time Out. / Elaboración propia.

## 9.2. Inversión inicial

Para realizar este proyecto, no se requiere de una alta inversión en comparación a la puesta en marcha de un negocio que necesite de una sede física para el público con consiguiente reforma o adaptación a la actividad del negocio.

Con una aportación de capital de aproximadamente 16.000€ se podrían hacer frente a los gastos que supondría el desarrollo de la plataforma online, la app para Android y la app para IOS.

Además, se ha de hacer frente a los gastos de acondicionar las oficinas que sean elegidas para tener la sede de Kids Time Out. En esta partida están los gastos de mobiliario de oficina, equipos informáticos necesarios, equipos de telefonía y alta en proveedor de Telefonía e Internet.

También se ha de hacer frente a los gastos de constitución de la SL. En la siguiente figura 9.2.1 se muestran la inversión inicial a la que se tendría que hacer frente.

Concepto	Detalle	Importe
<b>Desarrollo plataforma Web, Android e IOS.</b>	Creación de toda la imagen digital de la empresa.	15.905,28 €
<b>Acondicionamiento oficinas</b>	Mobiliario, Equipos informáticos, Telefonía, Material de oficina, alta en proveedor Internet.	4.000 €
<b>Gastos de constitución de la empresa</b>		3.000 €
<b>Campaña de Marketing inicial</b>	SEM y Folletos publicitarios	2.019 €
<b>TOTAL</b>		24.924,28 €

Fig. 9.2.1 Inversión Inicial. / Elaboración propia.

De las inversiones anteriormente descritas, se ha de hacer la distinción de aquellas que comportarán una amortización de sus inmovilizados. Esta depreciación será distinta teniendo en cuenta el material que haya detrás. Para el material mobiliario de oficina se ha estimado en un 10% anual y para los equipos informáticos en un 25% anual. De esta manera, las cuotas de amortización quedarían anualmente representadas en la siguiente figura 9.2.2.

Concepto	Importe	Coeficiente Amor.	Cuota anual Amor.
<b>Mobiliario</b>	1.000	10 %	100 €
<b>Equipos informáticos</b>	2.500	25 %	625 €
<b>TOTAL</b>	3.500		725 €

Fig. 9.2.2 Amortizaciones anuales. / Elaboración propia.



### Plan de financiación:

Como financiación se entiende la forma en que la empresa va a financiar esta inversión inicial. Para ello, existen dos formas la financiación, la propia y la ajena. En el caso de la financiación propia, se caracteriza por ser aportaciones del propio fundador o de familiares del mismo y no tiene un coste financiero. Para este caso, se utilizará financiación externa que se caracteriza por la devolución de la cantidad prestado al cabo de un tiempo, con la suma de un interés por el préstamo contraído.

Para hacer frente a la inversión inicial, se contratará un préstamo personal a la entidad ING Direct por un valor de 25.000 €. El tipo de interés nominal será del 5,95 %. El plazo de devolución será de 36 meses y la cuota mensual ascenderá a 759,98 €/mes.

En la siguiente figura se calculará los plazos de amortización del préstamo.

Año	Mes	Cuota	Interés	Amortización	Capital Pendiente
1	1	759,98 €	96,84 €	663,14 €	24.336,86 €
1	2	759,98 €	96,84 €	663,14 €	23.673,72 €
1	3	759,98 €	96,84 €	663,14 €	23.010,57 €
1	4	759,98 €	96,84 €	663,14 €	22.347,43 €
1	5	759,98 €	96,84 €	663,14 €	21.684,29 €
1	6	759,98 €	96,84 €	663,14 €	21.021,15 €
1	7	759,98 €	96,84 €	663,14 €	20.358,00 €
1	8	759,98 €	96,84 €	663,14 €	19.694,86 €
1	9	759,98 €	96,84 €	663,14 €	19.031,72 €
1	10	759,98 €	96,84 €	663,14 €	18.368,58 €
1	11	759,98 €	96,84 €	663,14 €	17.705,43 €
1	12	759,98 €	96,84 €	663,14 €	17.042,29 €
2	13	759,98 €	66,01 €	693,97 €	16.348,32 €
2	14	759,98 €	66,01 €	693,97 €	15.654,36 €
2	15	759,98 €	66,01 €	693,97 €	14.960,39 €
2	16	759,98 €	66,01 €	693,97 €	14.266,42 €
2	17	759,98 €	66,01 €	693,97 €	13.572,46 €
2	18	759,98 €	66,01 €	693,97 €	12.878,49 €
2	19	759,98 €	66,01 €	693,97 €	12.184,52 €
2	20	759,98 €	66,01 €	693,97 €	11.490,56 €
2	21	759,98 €	66,01 €	693,97 €	10.796,59 €
2	22	759,98 €	66,01 €	693,97 €	10.102,62 €
2	23	759,98 €	66,01 €	693,97 €	9.408,66 €
2	24	759,98 €	66,01 €	693,97 €	8.714,69 €
3	25	759,98 €	33,76 €	726,22 €	7.988,47 €
3	26	759,98 €	33,76 €	726,22 €	7.262,24 €
3	27	759,98 €	33,76 €	726,22 €	6.536,02 €
3	28	759,98 €	33,76 €	726,22 €	5.809,80 €
3	29	759,98 €	33,76 €	726,22 €	5.083,57 €

3	30	759,98 €	33,76 €	726,22 €	4.357,35 €
3	31	759,98 €	33,76 €	726,22 €	3.631,12 €
3	32	759,98 €	33,76 €	726,22 €	2.904,90 €
3	33	759,98 €	33,76 €	726,22 €	2.178,68 €
3	34	759,98 €	33,76 €	726,22 €	1.452,45 €
3	35	759,98 €	33,76 €	726,22 €	726,23 €
3	36	759,98 €	33,76 €	726,22 €	0,00 €
<b>TOTAL</b>		27.359,28 €	2.359,29 €	25.000,00 €	

Fig. 9.2.3 Amortización del préstamo con Ing Direct. / Elaboración propia.

### 9.3. Gastos corrientes

En este apartado se analizarán en qué gastos se incurrirán durante el día a día o durante el funcionamiento de la actividad de Kids Time Out.

Para empezar, se incurrirá en gastos de personal, los sueldos o salarios que la empresa tendrá que retribuir a su personal por los servicios que prestarán. En la figura 9.3.1 se muestran los importes de estos salarios con los costes añadidos de las cuotas a la seguridad social y del IRPF.

Personal	Salario anual
<b>Gerente</b>	30.000 €
<b>Responsable desarrollo</b>	24.000 €
<b>Responsable marketing y comunicación</b>	24.000 €
<b>Responsable del área comercial</b>	24.000 €
<b>Asistente de marketing y comunicación</b>	18.000 €
<b>TOTAL</b>	120.000 €

Fig. 9.3.1 Salarios anuales del personal. / Elaboración propia.

Para el cálculo de los gastos para los sucesivos años segundo y tercero se ha de tener en cuenta que estos se verán afectados por el IPC interanual. La previsión del banco de España



es de un IPC para el año 2018 de un 1,4% y para el año 2019 del 1,6%. De esta manera los gastos se actualizarán con esta previsión para que de esta manera sean contabilizados de una manera más fidedigna y realista.

Se ha de tener en cuenta el alquiler de las oficinas dónde tendrá la sede física y domicilio fiscal Kids Time Out. El alquiler mensual de una oficina con las características necesarias es de 800 €/mes.

También se han de añadir los gastos ocasionados por los suministros de agua, luz, teléfono e Internet. Estos se cifran en unos 200 €/mes. Para los gastos ocasionados por la limpieza de las oficinas se contratará un servicio externo que vendrá dos veces al mes a realizar las labores de limpieza general. Este servicio se cifra en unos 120 €/mes.

Por otro lado, se han de tener en cuenta los gastos que conllevará el pago de los servicios de *hosting*, para que el servicio esté en funcionamiento y disponible. También se han de tener en cuenta los posibles gastos de mantenimiento extra de la plataforma que el responsable de desarrollo tenga que subcontractar.

Para que el servicio esté disponible se han de incurrir en unos gastos de *hosting* que harán que los usuarios puedan acceder a él y que tenga el suficiente ancho de banda para que no se vea colapsado en ningún momento.

Desde Marketing se ha de tener en cuenta que anualmente se desarrollarán campañas para captar un mayor número de usuarios que conllevarán unos gastos extras.

El asesoramiento fiscal se tendrá externalizado en una gestoría y por lo tanto también tendrá asociado unos gastos anuales.

Por último, se contratará un seguro sobre las oficinas para asegurarlas ante robos o causas ajenas.

De esta manera el total de los gastos corrientes que se incurrirán anualmente serán los representados en la siguiente figura 9.3.2.

Concepto	Importe Año 1	Importe Año 2	Importe Año 3
<b>Salarios personal</b>	120.000 €	121.680 €	123.627 €
<b>Suministros</b>	2.040 €	2.068,56	2.101,65 €
<b>Alquiler oficinas</b>	9.600 €	9.734 €	9.890 €

<b>Limpieza</b>	1.440 €	1.460 €	1.484 €
<b>Contratación de servicios a proveedores para mantenimiento plataforma</b>	360 €	365 €	371 €
<b>Gastos de Hosting de la plataforma</b>	360 €	365 €	371 €
<b>Campañas de Marketing</b>	2.019 €	2.047 €	2.080 €
<b>Asesoría Fiscal</b>	360 €	365 €	371 €
<b>Seguro</b>	120 €	122 €	124 €
<b>TOTAL</b>	<b>14.259 €</b>	<b>14.459 €</b>	<b>14.690 €</b>

Fig. 9.3.2 Total de gastos anuales. / Elaboración propia.

## 9.4. Cuenta de pérdidas y ganancias

Con la información recogida hasta el momento del plan financiero se está en disposición de elaborar la cuenta de pérdidas y ganancias estimada para Kids Time Out.

En la siguiente figura 9.4.1 se sintetiza la cuenta de pérdidas y ganancias estimada para los tres primeros años de funcionamiento.



Cuenta de Pérdidas y Ganancias	Año 1	Año 2	Año 3
<b>A) Operaciones continuadas</b>			
<b>1. Importe neto cifra de negocios</b>	<b>150.850 €</b>	<b>271.530 €</b>	<b>488.354 €</b>
<b>a) Ingreso por la prestación de servicios</b>	150.850 €	271.530 €	488.354 €
<b>2. Gastos personal</b>	<b>120.000 €</b>	<b>121.680 €</b>	<b>123.627 €</b>
<b>a) Sueldos y Salarios</b>	72.000 €	73.008 €	74.176 €
<b>b) Cargas Sociales</b>	48.000 €	48.672 €	49.451 €
<b>3. Otros Gastos de explotación</b>	<b>14.259 €</b>	<b>14.459 €</b>	<b>14.690 €</b>
<b>a) Alquiler Oficinas</b>	9.600 €	9.734 €	9.890 €
<b>b) Suministros</b>	2.040 €	2.068,56 €	2.101,65 €
<b>c) Limpieza</b>	1.440 €	1.460 €	1.484 €
<b>d) Contratación de servicios a proveedores para mantenimiento plataforma</b>	360 €	365 €	371 €
<b>e) Gastos de Hosting de la plataforma</b>	360 €	365 €	371 €
<b>f) Campañas de Marketing</b>	2.019 €	2.047 €	2.080 €
<b>g) Asesoría Fiscal</b>	360 €	365 €	371 €
<b>h) Seguro</b>	120 €	122 €	124 €
<b>5. Amortización del inmovilizado</b>	<b>725 €</b>	<b>725 €</b>	<b>725 €</b>
<b>A.1) Resultado de explotación</b>	<b>15.866 €</b>	<b>134.666 €</b>	<b>349.712 €</b>
<b>1. Gastos financieros</b>	9.119,76 €	9.119,76 €	9.119,76 €



<b>a) Por deudas con entidades de crédito</b>	<b>9.119,76 €</b>	<b>9.119,76 €</b>	<b>9.119,76 €</b>
<b>A.2) Resultado financiero</b>	<b>6.746,24 €</b>	<b>125.546,24 €</b>	<b>340.592,24 €</b>
<b>A.3) Resultado antes de impuestos</b>	<b>6.746,24 €</b>	<b>125.546,24 €</b>	<b>340.592,24 €</b>
<b>1. Impuestos sobre beneficios</b>	<b>1.686,56 €</b>	<b>31.386,56 €</b>	<b>85.148,06 €</b>
<b>A.4) Resultado del ejercicio</b>	<b>5.059,68 €</b>	<b>94.159,68 €</b>	<b>255.444,18 €</b>

Fig. 9.4.1 Cuenta de pérdidas y ganancias estimada. / Elaboración propia.

## 9.5. Balance

El Balance expresa la situación patrimonial de la empresa en un tiempo determinado. Podríamos decir que es como una foto a nivel financiero de una empresa durante un momento determinado. En ella se refleja los activos (derechos) y pasivos (obligaciones) de la misma.

A continuación, se calculan los balances para los tres primeros años.



<b>ACTIVO (Realista)</b>	<b>Año 1</b>
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>2.919 €</b>
<b>I. Inmovilizado intangible</b>	
3. Patentes, licencias, marcas y similares	144 €
<b>II. Inmovilizado Material</b>	
<b>2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material</b>	
2.1.6. Mobiliario oficina	1000 €
2.1.7. Equipos para procesos de información	2.500 €
2.1. Amortización acumulada inmovilizado material	-725 €
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>56.692,48 €</b>
<b>VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes</b>	
1. Tesorería	56.692,48 €
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>59.611,48 €</b>

<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>Año 1</b>
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>30.565,64 €</b>
<b>A-1) Fondos Propios</b>	
<b>I. Capital</b>	<b>25.000 €</b>
<b>III. Reservas Legal</b>	<b>505,96 €</b>
<b>V. Resultados de ejercicios anteriores</b>	
<b>VII. Resultado del ejercicio</b>	<b>5.059,68 €</b>
<b>B) PASIVO</b>	
<b>B.1) PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>18.239,52 €</b>
<b>II. Deudas a largo plazo</b>	
2. Deudas con entidades de crédito	18.239,52 €
<b>B.2) PASIVO CORRIENTE</b>	<b>10.806,32 €</b>
<b>II. Deudas a corto plazo</b>	
2. Deudas con entidades de crédito	9.119,76 €
<b>V. Acreedores del grupo y otras cuentas a pagar</b>	
1. Proveedores	
<b>5. Pasivos por impuesto corriente</b>	
6. Otras deudas con las Administraciones Públicas	1.686,56 €
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>29.045,84 €</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>59.611,48 €</b>

Fig.9.5.1 Balance año 1. / Elaboración propia.

<b>ACTIVO (Realista)</b>	<b>Año 2</b>
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>2.194 €</b>
<b>I. Inmovilizado intangible</b>	
<b>3. Patentes, licencias, marcas y similares</b>	<b>144 €</b>
<b>II. Inmovilizado Material</b>	
<b>2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material</b>	
<b>2.1.6. Mobiliario oficina</b>	<b>1.000 €</b>
<b>2.1.7. Equipos para procesos de información</b>	<b>2.500 €</b>
<b>2.1. Amortización acumulada inmovilizado material</b>	<b>-1450 €</b>
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>181.067,40 €</b>
<b>VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes</b>	
<b>1. Tesorería</b>	<b>181.067,40 €</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>183.261,40 €</b>

<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>Año 2</b>
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>133.635,32 €</b>
<b>A-1) Fondos Propios</b>	
<b>I. Capital</b>	<b>25.000 €</b>
<b>III. Reservas Legal</b>	<b>9415,96 €</b>
<b>V. Resultados de ejercicios anteriores</b>	<b>5.059,68 €</b>
<b>VII. Resultado del ejercicio</b>	<b>94.159,68 €</b>
<b>B) PASIVO</b>	
<b>B.1) PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>9.119,76 €</b>
<b>II. Deudas a largo plazo</b>	
<b>2. Deudas con entidades de crédito</b>	<b>9.119,76 €</b>
<b>B.2) PASIVO CORRIENTE</b>	<b>40.506,32 €</b>
<b>II. Deudas a corto plazo</b>	
<b>2. Deudas con entidades de crédito</b>	<b>9.119,76 €</b>
<b>V. Acreedores del grupo y otras cuentas a pagar</b>	
<b>1. Proveedores</b>	
<b>5. Pasivos por impuesto corriente</b>	
<b>6. Otras deudas con las Administraciones Públicas</b>	<b>31.386,56 €</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>49.626,08 €</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>183.261,40 €</b>

Fig. 9.5.2 Balance Año 2. / Elaboración propia.

<b>ACTIVO (Realista)</b>	<b>Año 3</b>
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>1.469 €</b>
<b>I. Inmovilizado intangible</b>	
<b>3. Patentes, licencias, marcas y similares</b>	<b>144 €</b>
<b>II. Inmovilizado Material</b>	
<b>2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material</b>	
<b>2.1.6. Mobiliario oficina</b>	<b>1.000 €</b>
<b>2.1.7. Equipos para procesos de información</b>	<b>2.500 €</b>
<b>2.1. Amortización acumulada inmovilizado material</b>	<b>-2175 €</b>
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>492.947,10 €</b>
<b>VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes</b>	
<b>1. Tesorería</b>	<b>492.947,10 €</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>494.416,10 €</b>

<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>Año 3</b>
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>400.148,27 €</b>
<b>A-1) Fondos Propios</b>	
<b>I. Capital</b>	<b>25.000 €</b>
<b>III. Reservas Legal</b>	<b>25.544,42 €</b>
<b>V. Resultados de ejercicios anteriores</b>	<b>94.159,68 €</b>
<b>VII. Resultado del ejercicio</b>	<b>255.444,18</b>
<b>B) PASIVO</b>	
<b>B.1) PASIVO NO CORRIENTE</b>	
<b>II. Deudas a largo plazo</b>	
<b>2. Deudas con entidades de crédito</b>	
<b>B.2) PASIVO CORRIENTE</b>	<b>94.267,82 €</b>
<b>II. Deudas a corto plazo</b>	
<b>2. Deudas con entidades de crédito</b>	<b>9.119,76 €</b>
<b>V. Acreedores del grupo y otras cuentas a pagar</b>	
<b>1. Proveedores</b>	
<b>5. Pasivos por impuesto corriente</b>	
<b>6. Otras deudas con las Administraciones Públicas</b>	<b>85.148,06 €</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>94.267,82 €</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>494.416,10 €</b>

Fig. 9.5.3 Balance Año 3. / Elaboración propia.

## 9.6. Análisis VAN y TIR

A continuación, a partir de los datos calculados anteriormente se está en disposición de analizar la viabilidad del proyecto. Para ello, se utilizarán los métodos del VAN (Valor actual Neto). Con este método se estiman los flujos netos de caja futuros, los ingresos menos los gastos que se prevén tener y llevarlos al momento presente, para compararlos se le aplicará una tasa de interés. Para acabar se restará la inversión que se ha realizado para la puesta en marcha de la empresa.

$$VAN = \sum_{T=0}^n \frac{Fn}{(1+i)^n}$$

Si el VAN resultado es mayor que cero, el proyecto será rentable. Significará que no solo se ha recuperado la inversión inicial, sino que además se ha obtenido unos réditos.

Período	Cobros	Pagos	Flujos de caja	Acumulado
<b>0</b>		25.000,00 €	-25.000,00 €	-25.000,00 €
<b>1</b>	150.850,00 €	136.864,00 €	13.986,00 €	-11.014,00 €
<b>2</b>	271.530,00 €	217.408,00 €	54.122,00 €	43.108,00 €
<b>3</b>	488.754,00 €	59.860,32 €	428.893,68 €	472.001,68 €

Fig. 9.6.1 Cálculos para método VAN. / Elaboración propia.

Teniendo en cuenta una tasa de interés anual del 1 %, el VAN resultante a los tres años es de 472.001,68 €. Por lo tanto, estamos hablando de un VAN elevado, resultante de unos grandes flujos de caja.

Otro índice de gran relieve es el TIR (Tasa Interna de Retorno), con esta tasa se puede evaluar la rentabilidad del proyecto. El TIR resultante es de un 205%. Este tiene un gran valor, debido a la baja inversión para la puesta en marcha del negocio comparado con los grandes beneficios estimados que se obtendrán.

## **10. Impacto medioambiental y social**

### **10.1. Impacto medioambiental**

La realización de este proyecto se ha llevado a cabo bajo una conducta de responsabilidad y de cuidado del medioambiente. Para su elaboración se ha eliminado el uso de papel, al haber sido completamente realizado por ordenador, sin haber tenido que imprimir ninguna copia física para su elaboración o revisión. Por lo tanto, se ha intentado reducir al máximo el impacto sobre el medio ambiente a fin de minimizar la huella ecológica resultado de la realización de todas las actividades y tareas llevadas a cabo para la elaboración del proyecto.

En cuanto al impacto medioambiental de la puesta en marcha del proyecto, se realizaría teniendo en cuenta criterios de sostenibilidad y cuidado del medioambiente a fin de tener una cultura y directrices claras de intentar menoscabar lo menos posible los recursos naturales disponibles a nuestro alrededor a fin de que estos perduren a lo largo de los años.

Una vez en funcionamiento, se llevarían a cabo estrategias como son la impresión de todo el material publicitario en papel reciclado y la impresión del menor número de documentación posible a fin de rebajar el uso de papel y de tintas de impresoras. Además, la elección de las oficinas se llevaría a cabo también teniendo en cuenta criterios de sostenibilidad y se elegirían aquellas que necesitarán un menor consumo eléctrico para su iluminación y climatización.

### **10.2. Impacto social**

Con la realización y puesta en marcha como se ha descrito a lo largo del proyecto, se intentaría no solo llevar a cabo una actividad económica viable y rentable, sino que además se ha pretendido dar respuesta a la difícil compaginación de la vida laboral y familiar, facilitando los lazos entre ofertantes y demandantes de actividades extraescolares.

También se llevaría a cabo una labor social en cuanto a contribuir a que las generaciones venideras tengan una mayor formación y despertar en ellas nuevas inquietudes sobre nuevas materias o actividades.

En el futuro que nos espera la mayoría de profesiones que conocemos en la actualidad desaparecerán [22] y por lo tanto la formación que se imparte hoy en día dejará de ser válida para la realización de nuevas actividades y la apertura de mente hacia nuevos retos y desafíos, hace que la juventud se prepare para este futuro incierto y prometedor.

## Conclusiones

Como resultado del presente plan de negocio se ha podido llegar a la conclusión que la propuesta tiene un lugar en el mercado, es viable y además con capacidad de obtener beneficios.

Con el análisis del entorno se pudo comprobar que la situación actual que se está atravesando, es una realidad que aun teniendo en cuenta la coyuntura mundial, se puede decir que es favorable respecto a la situación vivida en los últimos años.

Por otro lado, analizando a la competencia directa se pudo comprobar que esta no está especializada en el nicho de mercado al cual va dirigida Kids Time Out y con el estudio de mercado mediante la encuesta realizada se pudo extraer que las actividades extraescolares son para la mayoría de los padres y/o madres una vía para que sus hijos/as practiquen deportes, adquirir nuevos conocimientos, reforzarlos o abrir su mente hacia nuevas inquietudes.

Con la información recogida y posteriormente analizada se pudo diseñar los diferentes atributos relacionados con el Marketing, para llegar al cliente final. Se analizaron los distintos procesos y su nivel de importancia. Además, se diseñó la organización y los perfiles a seleccionar para poder poner en marcha el proyecto. A continuación, con todo ello se pudo diseñar un plan estratégico a 3 años, con diferentes fases escalonadas para su implementación en el mercado español.

Finalmente, se pudo analizar a nivel económico y financiero la puesta en marcha del servicio y una estimación de sus resultados. Como se pudo comprobar con el estudio, los diferentes análisis y estimaciones, el proyecto Kids Time Out tiene todos los ingredientes para ser potencialmente exitoso.

## Bibliografía

### Referencias bibliográficas

- [1] <http://www.elmundo.es/sociedad/2016/04/15/570cced646163f84208b45c1.html> [Fecha de consulta: 1 marzo 2017]
- [2] <http://www.lavanguardia.com/vida/20140128/54399648270/el-44-de-alumnos-recibe-clases-particulares-con-un-gasto-medio-de-700-euros.html> [Fecha de consulta: 1 marzo 2017]
- [3] <http://www.ine.es/prensa/np763.pdf> [Fecha de consulta: 30 marzo 2017]
- [4] <https://www.weforum.org/es/agenda/2016/03/la-economia-en-epocas-de-inestabilidad-politica/> [Fecha de consulta: 30 marzo 2017]
- [5] <http://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-37221385> [Fecha de consulta: 30 marzo 2017]
- [6] <http://files.convivenciaviva.org/Inversion%20extranjera%20en%20Catalu%C3%B1a%20a%C3%B1o%202016.pdf> [Fecha de consulta: 30 marzo 2017]
- [7] [http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es\\_ES&c=INECifrasINE\\_C&cid=1259943779532&p=1254735116567&pagename=ProductosYServicios%2FINECifrasINE\\_C%2FPYSDetalleCifrasINE](http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INECifrasINE_C&cid=1259943779532&p=1254735116567&pagename=ProductosYServicios%2FINECifrasINE_C%2FPYSDetalleCifrasINE) [Fecha de consulta: 30 marzo 2017]
- [8] <http://www.diarioabierto.es/349012/la-deuda-las-familias-baja-diciembre-cierra-2016-descenso-del-17> [Fecha de consulta: 30 marzo 2017]
- [9] <http://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/descargar/16/Dic/Fich/be1612-coy.pdf> [Fecha de consulta: 30 marzo 2017]
- [10] [http://www.bde.es/webbde/es/estadis/infoest/ti\\_1\\_7.pdf](http://www.bde.es/webbde/es/estadis/infoest/ti_1_7.pdf) [Fecha de consulta: 30 marzo 2017]
- [11] <https://blog.bankinter.com/economia/-/noticia/2015/12/24/prevision-euro-dolar-2016-2017.aspx> [Fecha de consulta: 30 marzo 2017]
- [12] <http://www.ine.es/prensa/np965.pdf> [Fecha de consulta: 30 marzo 2017]



- [13] <http://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t20/e245/p04/a2016/l0/&file=00000001.px>  
[Fecha de consulta: 30 marzo 2017]
- [14] Vilchez, L. F. (2009). La música y su potencial educativo. Madrid: Fundación SM.
- [15] <http://www.scielo.org.co/pdf/res/n18/n18a08.pdf> [Fecha de consulta: 30 marzo 2017]
- [16] <http://www.ctecno.cat/wp-content/uploads/2016/07/Barometre-Ctecno-ES-2016.pdf>  
[Fecha de consulta: 20 abril 2017]
- [17] [http://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/01/13/empresas/1484325308\\_590057.html](http://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/01/13/empresas/1484325308_590057.html)  
[Fecha de consulta: 20 abril 2017]
- [18] <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2016/> [Fecha de consulta: 20 abril 2017]
- [19] Porter, M. E. (1979): Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors., FREE PRESS, U.S.A.
- [20] Porter, M. E. (1987): Ventaja competitiva (14ª edición), C.E.C.S.A, México.
- [21] <http://www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas.aspx> [Fecha de consulta: 30 abril 2017]
- [22] <http://www.elperiodico.com/es/noticias/extra/diez-profesiones-futuro-que-aun-no-existen-6010462> [Fecha de consulta: 15 junio 2017]

## Bibliografía complementaria

- [A] <http://www.ine.es/prensa/np1001.pdf> [Fecha de consulta: 30 marzo 2017]
- [B] <http://www.ine.es/dynt3/inebase/index.htm?type=pcaxis&file=pcaxis&path=%2Ft20%2Fe245%2Fp04%2F%2Fa2016> [Fecha de consulta: 30 marzo 2017]
- [C] <http://revistas.um.es/rie/article/viewFile/111341/135361> [Fecha de consulta: 30 marzo 2017]
- [D] [http://www.bde.es/webbde/es/estadis/infoest/tc\\_1\\_1.pdf](http://www.bde.es/webbde/es/estadis/infoest/tc_1_1.pdf) [Fecha de consulta: 30 marzo 2017]
- [E] <http://www.mecd.gob.es/dctm/ievaluacion/indicadores/2009/2009p72.pdf?documentId=0901e72b8011b59c> [Fecha de consulta: 30 marzo 2017]